

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PHELIPE SAN MARTIN COSTA DE ALMEIDA FRANÇA

ANÁLISE DO MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES NO BRASIL

CURITIBA

2017

PHELIPE SAN MARTIN COSTA DE ALMEIDA FRANÇA

ANÁLISE DO MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES NO BRASIL

Monografia apresentada como requisito para a disciplina de Monografia II do curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^o Doutor José Wladimir Freitas da Fonseca

CURITIBA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

PHELIPE SAN MARTIN COSTA DE ALMEIDA FRANÇA

ANÁLISE DO MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES NO BRASIL: EVIDÊNCIAS E TENDÊNCIAS

Monografia apresentada como requisito para a disciplina de Monografia II do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná

Prof. Doutor José Wladimir Freitas da Fonseca
(Orientador / UFPR)

Prof. Doutor José Guilherme Silva Vieira
(Examinador / UFPR)

Prof. Mestre Francisco Adilson Gabardo
(Examinador / UFPR)

Curitiba, 22 de Novembro de 2017

Dedico o presente trabalho aos meus familiares e amigos que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida e por tudo que me proporciona, tanto em momentos bons, quanto em momentos difíceis.

Aos meus familiares pelo incondicional apoio para que pudesse chegar até este momento.

Aos meus amigos que são tão importantes quanto a minha família.

Aos companheiros de faculdade que me ajudaram em momentos difíceis para que ultrapassasse estas dificuldades, bem como à alguns dos professores que honram o nome desta Universidade

Ao Estado do Paraná que me acolheu como um cidadão e que me deu a oportunidade de cursar em uma Universidade de tamanho reconhecimento.

Ao Professor José Wladimir Freitas da Fonseca, que acreditou no meu tema, me orientou e se mostra um homem de muito caráter.

RESUMO

O presente trabalho é baseado no Estudo do Mercado de Locação de Veículos Leves no Brasil, abordando tanto o mercado para pessoas físicas, quanto para pessoas jurídicas. Em seu conteúdo, serão mencionados os fatores que fazem com que este mercado possa ser atrativo à seus potenciais clientes, explorando alguns dos diferenciais que empresas especializadas na gestão e locação de veículos têm em relação à empresas que não tem esta atividade como fim da companhia, mas que internalizam o processo de compra e gestão destes tipos de ativos e por fim, apontando os serviços que são agregados pelas empresas para que a locação de veículos leves seja algo além da simples usabilidade do veículo.

Serão apresentados alguns dos serviços que as locadoras podem agregar à composição da locação de veículos, alguns diferenciais como IPVA reduzido e ganho com escala de manutenção, participação das principais empresas no mercado e alguns números dos últimos dez anos do setor, de acordo com informações disponibilizadas por sindicatos e associações de empresas deste ramo.

Por fim então, será apresentada a conclusão de que a locação de veículos vem sendo cada vez mais benéfica para pessoas físicas e jurídicas, de acordo com as possíveis preferências e ganhos que estes agentes podem ter ao decidir se investem na compra do ativo ou se preferem os benefícios em se alugar de empresas especializadas no assunto.

Palavras-chave: Serviços, Setor Terciário, Locação, Veículos Leves, Terceirização

ABSTRACT

The present work is based on the Study of the Market of Leasing of Light Vehicles in Brazil, addressing both the market for individuals and legal entities. In its content, the factors that make this market attractive to its potential customers will be mentioned, exploring some of the differentials that companies specialized in the management and leasing of vehicles have in relation to the companies that do not have this activity as end of the company, but that internalize the process of purchase and management of these types of assets and finally, pointing out the services that are aggregated by companies so that the leasing of light vehicles is something beyond the simple usability of the vehicle.

Some of the services that the rental companies can add to the composition of the vehicle lease will be presented, some differentials such as reduced IPVA and gain with scale of maintenance, participation of the main companies in the market and some numbers of the last ten years of the sector, according to information available by trade unions and associations of companies in this field.

Finally, it will be presented the conclusion that the leasing of vehicles is becoming increasingly beneficial to individuals and companies, according to the possible preferences and gains that these agents may have in deciding whether to invest in the purchase of the asset or if they prefer the benefits in renting from companies specialized in the subject.

Keywords: Services, Tertiary Sector, Rental, Light Vehicles, Outsourcing

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quantidade de Empresas no Setor de Locação de Veículos.....	51
GRÁFICO 2 - Faturamento do Setor de Locação de Veículos.....	52
GRÁFICO 3 - Idade Média da Frota de Veículos Locados.....	53
GRÁFICO 4 – Empregos relacionados ao setor de locação de veículos.....	54
GRÁFICO 5 – Participação do Mercado de Locação no Total de Vendas de Veículos.....	55
GRÁFICO 6 – Proporção da frota de veículos locados nos Países Europeus.....	56
GRÁFICO 7 – Market Share de Locadoras Frotistas no Brasil – Contratos de Longo Prazo.....	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cenário Mundial de Carsharing – Empresas, Países e seus usuários..	61
TABELA 2 – Alíquota IPVA dos Estados.....	65
TABELA 3 – Tabela de Preços Michelin.....	66
TABELA 4 - Preço Manutenção Preventiva – Ford Ka Hatch 1.0 SE.....	66
TABELA 5 – Estimativa de Manutenções Corretivas e Preços – Ford Ka Hatch 1.0 SE.....	67
TABELA 6 – Custo com Manutenção Corretiva até 100.000km.....	67
TABELA 7 – Desvalorização estimada do veículo locado.....	68
TABELA 8 – Custo mensal com depreciação do Veículo (FIPE).....	68
TABELA 9 – Valor da diária de Sublocação de Veículos.....	69
TABELA 10 - Percentual de Seguro Pré-Acordado entre Seguradora SURA e a Locadora Fleet Solutions Brasil.....	70
TABELA 11 - Valor Mensal de Locação do Serviço para Pessoas Físicas.....	72
TABELA 12 - Relação Valor Mensal x Valor Veículo 0km.....	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características das Transações – Governança.....	25
QUADRO 2 - Serviços da Locação e suas Funcionalidades.....	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estágios da Firma.....	43
FIGURA 2 – Market Share – Rent a Car no Brasil.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

ABLA – Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Desv% - Desvalorização Percentual

DETRAN – Departamento de Trânsito

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

ITDP - Instituto de Políticas de Transporte & Desenvolvimento

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

SINDILOC – Sindicato de Locadoras de Veículos

TCT – Teoria dos Custos de Transação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPITULO 1: FATORES E TIPOS DE CRESCIMENTO DA FIRMA	16
1.1 A CORRENTE DO PENSAMENTO ECONÔMICO NO DESENVOLVIMENTO DA FIRMA	16
1.1.1 Acumulação e Crescimento da empresa.....	17
1.1.2 As Mudanças Tecnológicas e o seu incentivo para o crescimento da Firma	21
1.1.3 As diferentes formas de Governança e a importância Institucional	23
1.1.4 O Estudo Teórico e sua aplicação	26
1.2 DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO – O PORTFÓLIO DE PRODUTOS.....	28
CAPÍTULO 2: A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E FOCO NO CORE BUSINESS	34
2.1 A FORMAÇÃO DE INVESTIMENTO E SUA RELAÇÃO COM A RENTABILIDADE ...	35
2.2 A FORMAÇÃO DOS CUSTOS E SEU CONTROLE NA INDÚSTRIA PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS	37
2.3 SETOR TERCIÁRIO, O SETOR DE SERVIÇOS	40
2.4 INTERNALIZAR OU TERCEIRIZAR? EXISTE O MOMENTO CERTO?.....	42
CAPÍTULO 3: ESTUDO DO MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E SUA APLICABILIDADE	47
3.1 SERVIÇOS E BENEFÍCIOS DA LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	47
3.2 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL	49
3.2.1 Concentração do Mercado, Fusões, Aquisições e Alianças.....	57
3.3 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS PARA PESSOAS FÍSICAS.....	58
3.3.1 Rent a Car (Rental) para Pessoa Física	58
3.3.2 Locação Mensal.....	59
3.3.3 Carsharing	60
3.4 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS PARA PESSOA JURÍDICA.....	61
3.4.1 Principais Benefícios da Terceirização de Veículos para as Empresas.....	63
3.4.2 Tipos de Serviço e Composição de Preços	64
3.5 VALOR MENSAL DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO DE LONGO PRAZO	71
CONCLUSÃO	74
TRABALHOS FUTUROS	78
BIBLIOGRAFIAS E REFERÊNCIAS	79

INTRODUÇÃO

O ramo de Terceirização de Serviços toma cada dia mais força dentro das empresas do mercado. No ano de 2017, o Governo Federal propôs a Lei da Terceirização que busca a criação de critérios referentes à regulamentação das empresas para a contratação de terceiros, inclusive para a realização de suas atividades-fim. Até então, a terceirização não possuía uma legislação específica. Porém, a Justiça do Trabalho determinou que a terceirização seja permitida apenas para as atividades-meio das empresas, ou seja, funções as quais não estão ligadas ao objetivo principal da companhia.

O objetivo da terceirização é a transferência de atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa a terceiros. A contratação de empresas especializadas em determinado meio pode contribuir para o desenvolvimento de companhias, gerando maior foco no negócio fim da empresa, porém, a estratégia de mudança da verticalização de determinado serviço para a terceirização, faz com que ocorram mudanças estruturais, culturais e variações nos procedimentos da empresa. (PIMENTEL, Carolina – Entenda o Projeto de Lei da Terceirização aprovado pela câmara - 23/03/2017 – disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia> - Acesso em maio/2017)

Há indícios de que a Terceirização de atividades nas empresas tenha iniciado nos EUA e posteriormente se expandido para outros países mais industrializados, a partir da eclosão da II Guerra Mundial. Isso ocorreu, pois Indústrias Bélicas tinham que concentrar suas atividades na produção de armamentos, delegando as atividades não ligadas à sua finalidade às empresas prestadoras de serviços. (PETRIN, Natália – Terceirização – disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/>> - Acesso em maio/2017).

A partir dos anos 1970, empresas Americanas passaram a utilização da técnica do Downsizing, que buscava a diferenciação competitiva das organizações e logo na década de 1980, esta prática chegou ao Brasil na tentativa de eliminação da burocracia competitiva e melhorias na eficiência dos custos das empresas, além de torná-la mais enxuta. (PETRIN, Natália – Terceirização – disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/>> - Acesso em maio/2017).

Há consenso teórico e pragmático que a terceirização de atividades pode trazer algumas vantagens e algumas desvantagens. Para aqueles que defendem esta

teoria, as vantagens são ligadas à maior atenção que será disponibilizada em seu negócio, chamado de foco no core business. Além disso, com empresas especializadas, é possível diminuir os custos, visto que estas empresas já conhecem os processos os quais são contratadas. Ainda destaca-se que a terceirização de atividades necessita de investimentos em ativos que podem melhorar os índices de liquidez da empresa. (PETRIN, Natália – Terceirização – disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/>> - Acesso em maio/2017).

Por outro lado, a terceirização nas empresas pode trazer algumas desvantagens devido à descentralização de algumas atividades importantes da firma, seja para a própria firma ou para o mercado de forma geral, como o aumento do desemprego, problemas de ligação cultural entre contratadas e contratantes e a própria dependência de empresas terceiras, além de conflitos devido a diferenças entre as imposições sindicais da contratada e da contratante. (PETRIN, Natália – Terceirização – disponível em: (<http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/>)).

Apesar das desvantagens existentes no emprego da terceirização dentro das companhias, as vantagens trazidas por esse processo, costumam dar agilidade e foco na gestão da empresa para que o principal objetivo da companhia (muitas vezes é aumentar sua competitividade e parcela no mercado), já que o foco passa a ser ligado às atividades mais ligadas ao desenvolvimento do produto o qual a empresa oferece.

Diante do exposto acima o objetivo deste trabalho é o de estudar o mercado de locação de veículos leves no Brasil – abordando o mercado para locação e terceirização de veículos automotores em empresas e as facilidades que empresas do setor podem trazer também à pessoas físicas que buscam flexibilidade e agilidade no seu dia-dia – mostrando quais as vantagens que o mercado de terceirização pode trazer para as pessoas e para as companhias.

Nestes termos, segue a pergunta de partida deste trabalho. É possível afirmar que o Brasil caminha para um aumento no número de locadoras e empresas dispostas a terceirizar no Brasil? Mais ainda, a locação de veículos é vantajosa apenas para pessoas jurídicas ou se aplica também a pessoas físicas? Há espaço para crescimento deste mercado no Brasil? Quais os principais players? Quais os ganhos trazidos pela locação, se comparados à aquisição do veículo?

Diante das questões mencionadas acima, este trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução e uma conclusão final. No primeiro capítulo

discutem-se teorias do crescimento da firma com o objetivo mencionar a estruturação gerencial das firmas e estratégias de expansão produtiva para aumento de suas vendas. No segundo capítulo analisa-se o peso dos custos de uma empresa, apresenta-se o setor terciário (serviços) e as possíveis decisões de investimento que podem ter base verticalizada ou horizontal. Posteriormente uma breve análise de quais são os fatores que as gerencias centrais devem observar ao tomar a decisão de determinado insumo ser fornecido de forma interna ou externa. O terceiro capítulo trata de um estudo do mercado de locação de veículos leves no Brasil, com o objetivo de mostrar como empresas do setor podem buscar diferentes formas de oferecer seus produtos (locação de carros), tanto para pessoas físicas, quanto para empresas, fornecendo benefícios que podem ser similares para ambas, mesmo que em contextos diferentes de prestação de serviço. Por fim, sumariam-se as principais conclusões.

CAPITULO 1: FATORES E TIPOS DE CRESCIMENTO DA FIRMA

O objetivo deste capítulo é apresentar a Teoria da Firma, evidenciar as principais diferenças entre elas e caminhos que podem levar a empresa a mudar seu portfólio de produtos, seja pela diferenciação de algo que já produz ou pela diversificação dos produtos que comercializa. Desta forma, o capítulo está subdividido em três tópicos. O primeiro deles é o capítulo “A Corrente do Pensamento Econômico no desenvolvimento da firma”, o qual toma como base a discussão entre os diferentes caminhos oferecidos por correntes de pensamento neoclássicos, evolucionistas e institucionalistas (TCT), para determinar a melhor teoria para desenvolvimento do presente trabalho. O capítulo explana pontos importantes relacionados às possibilidades de investimento e caminhos para que a firma se desenvolva no mercado e encontre as melhores alternativas para manter-se competitiva e geradora de crescimento.

O segundo item, denominado “Padrões de Crescimento: Diferenciação ou Diversificação” complementa o item anterior e mostra dois caminhos distintos de tornar a empresa maior e mais competitiva frente o mercado. Um determinado produto poderá estar em um mercado saturado, onde não encontra espaço para crescimento e o capítulo em questão trás as alternativas que a empresa pode buscar para continuar trazendo resultados positivos.

O terceiro e último item do Primeiro Capítulo complementa as discussões anteriores, separando cada tipologia de mercado a qual a firma pode se enquadrar. Cada tipologia desta se tem um perfil diferente de estruturação e o item busca mostrar a diferença de cada um destes tipos de mercado, identificando fatores importantes os quais as empresas devem estar atentas ao estarem participando e buscando maior espaço no mercado o qual atua.

1.1 A CORRENTE DO PENSAMENTO ECONÔMICO NO DESENVOLVIMENTO DA FIRMA

Para que seja possível a apresentação de um embasamento teórico ao tema abordado, é necessário que estudemos as diferentes correntes de pensamento e a forma como cada uma trata as diferenças entre as possibilidades de crescimento da firma. Serão tratadas as teorias neoclássica, evolucionária e institucionalista (custos

de transação). Após o desenvolvimento destas teorias, seleciona-se então uma destas correntes de pensamento para que o trabalho seja embasado e abordado.

1.1.1 Acumulação e Crescimento da empresa

O item que se inicia, visa discutir qual será a melhor solução de alocação de recursos e qual o melhor momento, para que uma firma tome a decisão correta e obtenha êxito, quando decide pela acumulação e crescimento da companhia de acordo com a Teoria Neoclássica, referente à observação de qual o retorno que se espera sobre a decisão desta alocação de recursos, recursos estes advindos de injeção de capital interno e externo, de acordo com o crédito que o mercado disponibiliza. A Gerência Central de uma companhia deve então observar suas opções de alocação de recursos para expandir e decidir por aquela que se espera obter maior retorno de acordo com as estratégias que ela toma.

Segundo a Teoria Neoclássica, pode-se chamar de Firma a empresa ou um conjunto de entidades de tal natureza, que têm como lócus central a acumulação de capital e que participam de uma mesma cadeia produtiva (GUIMARÃES, 1987). Levando isso em conta é preciso enfatizar que a firma deverá possuir um comando Gerencial Central, capaz de definir a melhor maneira de alocar os recursos da empresa – decisão de onde aplicar e investir.

As taxas de lucro e crescimento de uma empresa possuem uma limitação devido a fatores de mercado. Assumiremos que o crescimento de longo prazo dos lucros, ativos e vendas são objetivos perseguidos pela firma e que eles andam simultaneamente, devido a sua complementaridade, onde um depende do outro (GUIMARÃES, 1987, p.25).

Mesmo que haja incerteza em qual a melhor estratégia de investimento da firma, admite-se que sua gerência central busca sempre uma estratégia que possa levá-la ao crescimento.

Pode-se considerar então que as gerências centrais é que coordenam uma firma multidivisional, composta por quase-firmas. Mesmo que cada quase-firma possua suas próprias divisões e tenha suas responsabilidades operacionais que intervêm no desenvolvimento da firma como um todo, a gerência é quem fica responsável pelo planejamento, avaliação e controle do desempenho de cada uma das quase-firmas,

bem como pela decisão final relativa a investimento e alocação de recursos da companhia. Sendo assim, pode-se dizer que a Gerência Central deverá estar exposta a dois pontos maiores de decisão, relacionados à suas quase-firmas: Um é referente ao mercado de cada um dos seus produtos (que compõe cada uma de suas quase-firmas) e o outro é como alocar da melhor forma os recursos que possuem em sua firma como um todo, operando-a da melhor maneira, ou seja, aquela que lhe traga melhor crescimento (WILLIAMSON, 1971 citado por GUIMARÃES, 1987).

O objetivo da firma é maximizar a taxa de crescimento de seus ativos e vendas, que está ligada a uma taxa mínima de lucratividade imposta como segura pela gerência central, a qual é independente dos acionistas da companhia. A gerência central busca então a maior acumulação interna dos lucros ao invés de repasse em forma de dividendos aos seus acionistas (POSSAS, 1990, p. 48-49).

A firma possui um determinado montante de lucro o qual deverá ser descontado parte de seus dividendos, dividendos estes que não afetam os planos de investimento da companhia. O montante de lucro retido restante então, somado com a parcela de depreciação corresponde a Acumulação Interna da Firma - Porém, vale ressaltar que esta não é a única fonte de recursos que a firma possui para realizar seus investimentos (GUIMARÃES, 1987).

Apesar de depender do crédito disponível no mercado e do montante de endividamento previsto em sua política, as firmas buscam capital de terceiros para a realização do investimento dentro da firma.

Sendo assim, mesmo que cada uma das quase-firmas possua um montante de lucros advindos de suas atividades, a decisão de investimento nesta quase-firma não depende dela e sim da firma global, ou seja, da gerência central que é responsável por traçar a estratégia de qual mercado está mais propenso ao investimento naquele momento.

O potencial de crescimento da firma como um todo é formado então pela acumulação interna, somada ao montante de capital de terceiros a qual ela tem acesso, ou seja, a soma de todo o capital o qual a firma pode utilizar para investir em ativos fixos e capacidade instalada.

De acordo com GUIMARÃES (1987), levando em consideração que uma empresa está em expansão e pensa em investir, pode-se dividir este investimento em três tipos, sendo um para a expansão da capacidade produtiva, um para a

modernização das instalações visando uma modificação no processo de produção e por fim, investimento de reposição que visa a substituir bens de capital por outros mais novos, quando os anteriores estão perto do fim de sua vida útil (ou simplesmente no ponto ótimo de troca).

Quando se obtém lucros dentro de uma companhia, é necessário pensar na melhor maneira de investi-lo e com base na taxa esperada de crescimento da demanda e/ou taxa esperada de retorno sobre o novo investimento, a firma como um todo deve alocar seus recursos de investimento onde considera que poderá obter melhor retorno em suas operações.

O investimento em expansão deve se dar a partir do ponto onde a firma tenha uma expectativa de acréscimo da demanda permanente no tempo. As firmas costumam operar com uma capacidade produtiva pouco maior do que a necessária para a produção demandada e a partir do momento que ela observa que esta capacidade ociosa será suprida no tempo, ela deve investir na expansão da capacidade produtiva. Vale acrescentar que a firma deve buscar atingir o nível de sua capacidade ociosa planejada, frente a sua capacidade ociosa efetiva.

Além disso, a firma deve estar atenta à elasticidade de seu produto frente a produtos de mercados vizinhos, mas que possuem as mesmas características. Observa-se o mercado de alumínio sensível às oscilações de mercado de alguns outros metais substituíveis a este. Isto pode trazer certo limite à capacidade de expansão da firma. Mercados regionais são exemplos de outras variáveis que podem influenciar na demanda da firma e assim impedir parte de seu crescimento e acumulação (CAVES, 1967, pág. 15-17)

Contudo, quando uma firma pensa em investir, ela deve estar atenta à Taxa de Retorno do Capital o qual será investido, frente às oportunidades que existem no mercado para a realização deste investimento. É necessário que os responsáveis pelo plano de investimento da firma observem quais as prioridades da companhia, frente suas quase-firmas e assim invista naquela que prevê melhor retorno. A taxa de retorno que a firma prevê faz com que ela possa buscar no mercado empresas terceiras que possam financiar seu crescimento. Quando o retorno esperado deste investimento ultrapassa todos os custos gerados pelo financiamento obtido de terceiros, a firma está propensa a captar estes recursos de forma a pagar posteriormente aos emprestadores, porém se faz por necessário também analisar outros pontos para tomar a decisão correta, como a necessidade da própria firma

em controlar seus outros dividendos ao invés de investir o valor captado. Pode-se dizer então que de forma geral, a empresa deve estar atenta a Taxa de Retorno Esperada, sempre que dispõe de ir ao mercado em busca de novos investimentos.

Quando estes investimentos não chegam ao mínimo esperado de retorno que a empresa espera obter quando vai ao mercado, a firma deixa de investir, até que note que o mercado já pode lhe trazer retornos mais favoráveis ou até um ponto onde ela observe que no longo prazo, haverá necessidade em investir seus lucros acumulados e assim, a firma abaixa a taxa mínima de retorno esperado, abrindo então mais alternativas de novos investimentos. Enquanto essas taxas forem positivas, as empresas tendem em continuar investindo (GUIMARÃES, 1987, p. 30-31).

A firma, porém, pode não levar em conta a taxa esperada de retorno sobre o novo investimento e sim continuar a investir em uma indústria cuja taxa de lucro corrente seja positiva. Uma firma estaria então propensa a sair de determinada indústria quando a taxa de lucro de sua quase-firma estiver negativa. Claro que é importante salientar que uma firma que possua diversas quase-firmas tende a ser mais resistente neste ponto do que empresas menores, porém, não devemos deixar de observar que também passam por este processo. Além da taxa de lucro negativa, a oferta de outra empresa pela compra da quase firma ao ponto onde a possuidora desta ache que seja mais viável vendê-la do que continuar neste mercado, pode fazer com que a empresa deixe de atuar nesta indústria, mesmo que sua taxa de lucro esteja positiva.

Então, cabe afirmar que a taxa esperada de retorno e os retornos positivos das firmas são importantes fatores a serem considerados quando a empresa pensa em acumular capital. Porém, o crescimento da demanda do mercado corrente da firma define o limite do investimento de expansão que a firma está disposta a realizar, restritas ao aumento da quantidade de dividendos pagos aos acionistas, bem como à redução da taxa de endividamento da firma. Estas hipóteses fazem sentido considerando preços rígidos, participação constante no mercado e a inalteração das linhas de produtos (GUIMARÃES, 1987, p.32).

1.1.2 As Mudanças Tecnológicas e o seu incentivo para o crescimento da Firma

Alguns autores não concordam com a forma como a Teoria Neoclássica aborda o Crescimento da Firma, pois a consideram superficial, principalmente no que se refere ao desenvolvimento do avanço técnico. Os determinantes da produtividade nas empresas, as diferenças existentes entre umas e outras firmas, o processo de geração de novas tecnologias, influências do ambiente macroeconômico e das instituições no crescimento da produtividade são os principais fatores citados por autores críticos da Teoria Neoclássica, que assume o avanço tecnológico como resíduo do deslocamento da função de produção, que mesmo sendo muito importante para o crescimento da firma, ainda é tratado de forma muito simples (NELSON, 2006).

A Teoria Evolucionista vem então como uma possível explicação aos fatores não tratados pela Teoria Neoclássica e que podem ter influência no desenvolvimento das firmas. No pós-guerra, principalmente no que se refere a acontecimentos dos anos 1950, trabalhos empíricos usando dados relacionados à produção mostravam que o avanço tecnológico trazia melhorias da produtividade dos trabalhadores e conseqüentemente na produção total da firma e a partir daí economistas começaram a tratar de outra forma os impulsionadores do resultado do crescimento das empresas. Além dos termos relacionados à função de oferta e demanda e/ou custos e receitas, alguns economistas vêm outros fatores como função do crescimento da firma.

Um fator importante apontado pela Teoria Evolucionista é que em contraponto à Neoclássica, há pessoas trabalhando na produção e que podem possuir objetivos diferentes dos objetivos das pessoas que trabalham no corpo administrativo e na gerência da firma. Com isso é necessário que a empresa tenha mecanismos suficientes para coordenar as ações, motivar todo o quadro de colaboradores, e monitorar as atividades do dia-dia de todos aqueles que fazem parte da estrutura de pessoas da empresa. Variações nos resultados podem ocorrer dependendo do empenho, cooperação e como o funcionário se sente no ambiente de trabalho. Tecnologias não ligadas diretamente à produção, mas ao controle das rotinas de trabalho podem minimizar efeitos negativos que poderiam advir da conduta dos envolvidos no processo de produção. É importante observar que cada segmentação

de mercado possui suas características e estes pontos levantados podem influenciar de diferentes maneiras em cada corporação (NELSON, 2006, p. 41-45).

É importante mencionar que fatores relacionados ao ambiente socioeconômico que a empresa vive também influenciam em sua capacidade de inovar e trazer maiores taxas de crescimento da produtividade. Alguns países não possuem a mesma infraestrutura, apoio no desenvolvimento educacional e ambiente social, o que faz com que o desenvolvimento produtivo varie de país para país. Outro ponto importante é que algumas empresas podem não estar dispostas a correr o risco e investir nos custos da busca pela inovação. Isso faz com que algumas empresas possuam diferentes funções de produção, devido ao incentivo dado no desenvolvimento técnico dos processos da empresa.

Investimentos em P&D são diretamente relacionados aos avanços tecnológicos das firmas e diferem em seu potencial de setor para setor ou até mesmo entre firmas do mesmo setor. Avanços em P&D em empresas do setor automobilístico são consideravelmente maiores do que para empresas do setor confecção de instrumentos musicais. Mesmo que haja especialistas no ramo, buscando desenvolver pesquisas que buscam a mesma finalidade, os resultados podem ser diferentes. Esta diversidade faz crer que haverá ganhadores e perdedores no processo de desenvolvimento tecnológico das empresas.

Por outro lado, o conhecimento prático no dia-dia da firma também gera ganhos e avanços no crescimento da firma. Em setores onde há menor tecnologia embarcada no que se está comercializando, a experiência no ramo também pode ser um motor para o avanço de melhorias no processo da empresa, até de forma ocasional. É importante então pensar na acumulação de capital do conhecimento, mesmo que este se torne obsoleto quando uma nova tecnologia passa a predominar. (NELSON, 2006, p. 62-64).

Existe a possibilidade de firmas buscarem de outras empresas no mercado tecnologias para sua incorporação. Muitas vezes, tecnologias desenvolvidas por firmas que não estão diretamente ligadas ao mercado corrente da firma podem surgir como produtos que agregam em seus métodos de produção, gerando assim empresas fornecedoras e empresas usuárias. É diferente do que acontece quando a firma inovadora já participa do presente mercado, pois esta passa a buscar formas de restrição para que suas concorrentes não se beneficiem de suas descobertas, o que incentiva P&D e consequentemente seu crescimento mais acelerado do que de

suas concorrentes. A difusão da tecnologia por outro lado pode ser algo comum em alguns setores, como educação, saúde e coleta de lixo. Conforme os avanços tecnológicos vão surgindo e se difundindo, eles vão cada vez mais tornando novas formas, até que um novo projeto se lance e o ciclo se recomece.

Com a dinâmica das novas tecnologias, é preciso que a empresa esteja atenta para que não continue investindo na produção de um bem que tenha se tornado ultrapassado, frente às inovações do mercado. É preciso assumir que a firma sempre busque investir em avanços tecnológicos dos setores os quais se é possível obterem frutos mais saudáveis.

A Teoria Evolucionista vem então com uma forte crítica à Teoria Neoclássica, principalmente nos seguintes pontos: Empresas sempre buscam maximizar lucros e o ambiente econômico sempre está em equilíbrio. Em relação à maximização do lucro, a teoria neoclássica é muito simples e não coloca em questão que agentes podem ter visões, interpretações e interesses diferentes. Isso requer pensarmos que o comportamento humano é um objeto social e difere em cada pessoa. Algumas pessoas são mais criativas, outras mais conservadoras e isso influencia no processo de desenvolvimento da firma. Por fim, se o equilíbrio mencionado na Teoria Neoclássica realmente existisse, não haveria discrepâncias entre a produtividade e o crescimento das firmas. As variáveis do modelo consistem na capacidade das empresas em criar tecnologias e imitar tecnologias e o retorno esperado deste avanço técnico, o qual varia de inovação para inovação, setor para setor e empresa para empresa (NELSON, 2006).

1.1.3 As diferentes formas de Governança e a importância Institucional

A natureza das organizações e instituições do mercado certamente possui papéis característicos e que diferem na prática da busca pelo crescimento da firma. Cada vez mais o estudo da firma passa a ser de caráter social, diferentemente do que apontavam antigos pensadores da firma e de sua teoria de crescimento. Como existem relações sociais, muitas vezes a negociação de um artifício pode mudar dependendo dos agentes que participam desta negociação. É aí que se torna importante o fato de que instituições devem estar atentas às melhores formas de se executar e administrar seus recursos. Contratos podem ser firmados, visando um melhor retorno para a empresa.

A Teoria dos Custos de Transações embrionada por Coase (1937), e posteriormente tratada por Williamson (1979, 1985), abriu espaço para discussões relacionadas ao fato das firmas buscarem uma maior verticalização ou a terceirização de suas atividades, com a busca da melhor eficiência possível. Até então os únicos custos analisados na teoria da firma eram os custos relacionados às atividades produtivas da empresa. Os custos de transação são referenciados pelo fato da firma não ter apenas os custos de produção, mas também custos para a execução, cumprimento e negociação de determinadas atividades. Estes custos acontecem na empresa cada vez que ela recorre ao mercado e por isso existem os contratos firmados e que dão suporte para estes movimentos. A teoria dos custos de transação leva em conta que existem assimetrias de informação, ao contrário da Teoria Neoclássica e a partir disso, os custos de cada ação tomada pela empresa, mesmo que não relacionados à produção devem ser considerados significativos como “racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 269).

A racionalidade e acumulação de expertise são limitadas à mente humana. Isso gera complexidade e incertezas quanto às ações individuais. Em determinadas circunstâncias, um acúmulo de funções pode gerar uma série de problemas relacionados às melhores decisões possíveis, o que pode afetar o resultado final das transações. Esta tal falta de expertise faz com que o comportamento da firma abra brechas para iniciativas oportunistas. Muitas vezes o agente envolvido em determinado processo sabe que não poderá cumprir o acordo, porém, pela assimetria de informações do ambiente, firma um contrato e gera problemas em sua posterior execução.

O oportunismo pode ser ex-ante ou ex-post. O oportunismo ex-ante ocorre quando a empresa firma um contrato de fornecimento o qual já sabe que não conseguirá cumprir as cláusulas. O oportunismo ex-post existe quando a empresa firma um contrato e por detrimento de corte de custos, durante sua execução, diminui o nível de seu serviço, não entregando o acordado (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 271).

A especificidade dos ativos também deve ser levada em conta na Teoria dos Custos de Transação. Alguns ativos são necessários para que empresas possam funcionar, porém, muitas vezes as empresas não possuem conhecimento e acesso total em relação àquele ativo. Enquanto é assegurada a continuidade dos termos

contratados destes ativos, não há maiores estímulos para que a empresa verticalize esta atividade. O cumprimento do contrato é importante para comprador e vendedor, visando que a relação não seja interrompida e sejam prevalecidos os investimentos realizados por ambas as firmas.

Para o cumprimento e execução da dualidade dos contratos de ativos específicos, é preciso que estruturas de governança existam para que estas relações sejam garantidas no arcabouço institucional. São especificadas três formas de governança, sendo a primeira delas Governança pelo Mercado. Este tipo de governança ocorre quando não se exigem grandes esforços para sustentar a relação entre as empresas. A segunda se trata da Governança Trilateral, onde há uma terceira instituição para avaliação e correção de possíveis litígios. Por fim existe a Governança Específica de Transação, onde não há padronização do que está sendo transacionado, o que aumenta os riscos da operação. Abaixo se encontra um quadro elaborado por Williamson (1986) com as estruturas de governança.

QUADRO 1: Características das Transações - Governanças

Frequência do Investimento	Não-Específicas	Mistas	Específicas
Ocasional	Governança de Mercado	Governança Trilateral	Governança Trilateral
Recorrente	Governança de Mercado	Governança Bilateral (Contrato de Relação)	Organização Interna (Empresa)

Fonte: Kupfer D. - Economia Industrial (2002) - Elaborado por Williamson (1986 p.117)

Este quadro mostra que quanto mais se caminha da esquerda para a direita e de cima para baixo, maior a tendência da verticalização por parte da empresa, pois quanto mais específico o caráter da transação para a atividade da empresa, menores as vantagens que o mercado oferece - Economia de Escala - e maiores os custos de negociar, redigir, implementar e verificar a execução das atividades contratadas – Custos de Transação. É a partir deste quadro que caberá a decisão institucional mais adequada da organização, sendo via mercado ou estrutura hierárquica da empresa (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, P.279).

A decisão de verticalização ou contratação de uma empresa está muito ligada à escala de demanda que esta empresa possui de determinado ativo ou serviço. Ligado a isso está o fato da especificidade do ativo. Quanto menos específico é o ativo, maiores as transações no mercado, gerando muito provavelmente economias

de escala significativas aos produtores. Assim podemos dizer que o empresário deverá optar por comprar o insumo que com baixo grau de especificidade no mercado. Por outro lado, quando o ativo é muito específico do demandante, maior é a probabilidade de internalizar a produção.

A especificidade do ativo pode ocorrer na forma de:

- 1) Especificidade de localização: Ligada ao local onde o ativo é disponibilizado, frente ao local onde será utilizado.
- 2) Especificidade Física: Características de Design.
- 3) Especificidade de Capital Humano: Ligado ao know-how trazido pelo processo do “aprender fazendo”.
- 4) Especificidade de Ativos Dedicados: Ligado ao investimento devido à necessidade do cliente, sendo que este não existiria por outra maneira. Um exemplo é o das autopeças e montadoras.

Conclui-se então que a Teoria dos Custos de Transação dá ênfase no papel das negociações entre indivíduos como motriz do processo de evolução institucional, com o objetivo de entender a formação e as modificações nas estruturas de governança para alguns tipos de transações (BUENO, 2007, p 108).

A descentralização das atividades da empresa pode ser encarada como uma saída para a diminuição dos custos da empresa, porém, esta prática também acarreta alguns outros custos e riscos que devem ser levados em conta quando o agente opta por decidir se é melhor a centralização ou a descentralização. Contratos são firmados junto a empresas para que haja assim uma facilitação no processo de troca, porém, é preciso que as empresas envolvidas no processo tenham um comum acordo de desempenho e as incertezas sejam levadas em conta, já que comportamentos oportunistas podem existir nestas relações. Para isso, que se tome a melhor decisão para a empresa é preciso avaliar qual a governança que melhor irá trazer benefícios às atividades da empresa e visualizar as instituições capazes de garantir o cumprimento dos acordos contratados.

1.1.4 O Estudo Teórico e sua aplicação

Frente às diferentes teorias tratadas nos itens anteriores, podemos agora traçar um caminho para o presente trabalho.

Todas as teorias apresentadas possuem enriquecido caráter analítico e aplicabilidade. Por outro lado, as teorias possuem suas limitações dependendo da aplicação que se busca para explicação do conteúdo.

A Teoria Neoclássica visa o crescimento da empresa como algo linear e independente dos fatores externos a ela, com exceção da demanda. Dá foco no desenvolvimento interno da empresa com base nas decisões da gerência central e não coloca mudanças bruscas que podem ocorrer na estrutura do mercado. Logo, na Teoria Neoclássica a produtividade da empresa é determinada pela tecnologia disponível e pelas condições de mercado.

Por outro lado, a Teoria Evolucionista visa às mudanças e avanços tecnológicos como o ponto central do desenvolvimento de um mercado. Esta teoria defende a necessidade de se investir em melhorias no processo de produção e do produto para que se mantenha a competitividade no mercado e assim, consiga ganhos acima dos demais players do mercado. Porém, ela cita também o risco de se investir em determinado fator de avanço tecnológico e não colher os frutos deste investimento, seja devido ao atraso em relação à concorrentes, seja devido a não eficácia do investimento nesta tecnologia.

Por fim, a Teoria Institucionalista focada nos Custos de Transação mostra que existem caminhos para a empresa seguir e conseguir maiores vantagens em seu processo fabril, sendo através da verticalização ou da contratação de algumas de suas atividades. Para isso é preciso que instituições sejam capazes de dar aporte e garantir que as assimetrias de informação não sejam geradoras de contratos não cumpridos.

Diante ao dito anteriormente, como o presente trabalho disserta a terceirização e suas vantagens, aborda-se como a principal Teoria de Institucionalista, que enfatiza os Custos de Transação, ou seja, custos que não estão relacionados diretamente à atividade produtiva da empresa, mas que devem ser levados em consideração por parte da firma. Como a terceirização é condicionada a determinadas performances e estas performances devem obedecer a contratos pré-acordados entre partes, a melhor teoria que explica esta relação é a Teoria de Custos de Transação, de Oliver Williamson.

1.2 DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO – O PORTFÓLIO DE PRODUTOS

O presente item apresenta algumas alternativas para que a firma aumente sua atuação e se mantenha com um produto competitivo no mercado. Cada tipologia de mercado tem suas particularidades, bem como cada produto. Portanto, se uma empresa quer aumentar seus ganhos, ela tem dois caminhos para alterar sua oferta de produtos. Uma se refere à Diferenciação do seu produto. Pesquisas em P&D são o principal impulsor da modificação do produto em busca de torná-lo mais competitivo, frente os concorrentes. Porém, isso tem um custo e a companhia deve observar se é ou não vantajoso investir nesta opção. Por outro lado, uma empresa pode optar pela Diversificação dos produtos que oferta no mercado. Estrategicamente a companhia pode achar que não é viável continuar focando no desenvolvimento de um produto específico o qual já oferta no mercado e a partir daí optar pela busca de um novo produto para seu portfólio. Exploram-se estas práticas neste item.

As firmas podem ter em certo momento um limite de crescimento o qual não conseguem atingir maiores níveis de venda. Para superar este limite a firma deverá buscar formas de expandir a demanda de seu mercado corrente, aumentar sua participação na parcela do mercado ou modificar sua linha de produtos de forma a absorver maior número de demandantes. Isso tudo pode ser um caminho para a busca na diferenciação do produto da firma. Porém, a firma pode também buscar uma maior diversificação nos produtos os quais comercializa, atacando novos mercados e assim aumentando também a sua parcela de lucros.

É importante notar que quando a firma comercializa apenas um produto, existe a possibilidade de que haja uma acumulação interna do capital o qual não pode ser aplicado no próprio seguimento em que se tem origem. Empresas de mercados Oligopolistas costumam apresentar maiores lucros e estes podem ter viabilidade de investimento dentro da própria quase-firma em que foi gerada. Desta forma, empresas diversificadas que atuem em ramos oligopolistas e competitivos podem transferir capital do primeiro para o segundo ramo, respectivamente. A firma diversificada então pode transferir capital internamente e assim tomar decisões dos melhores mercados em que se pode investir em determinado momento da economia. Aquele que lhe parecer mais viável receberá maior parcela de

investimento e a demanda de seu mercado corrente deverá ser analisada em maior magnitude na hora de se realizar a tomada de decisão (GUIMARÃES, 1987).

Com a maior flexibilidade das firmas diversificadas, observa-se que quando o potencial de crescimento da firma é insuficiente para equilibrar com a expansão de seu mercado corrente, talvez seja necessário sacrificar esforços de crescimento em outros mercados e assim focar no crescimento daquele que lhe parece mais atrativo e de maior demanda. Sendo assim é difícil afirmar que empresas diversificadas se distribuem de forma igual em todos os mercados que participa. É preciso explorar da melhor forma possível as fronteiras que o processo de diversificação da firma oferece.

Há dois critérios básicos para discutir as direções que a diversificação pode ser apontada dentro da firma. O primeiro é a proximidade entre as novas atividades que a empresa passará a praticar em relação às atividades que já pratica, em termos de localização no processo de transformação dos insumos em produtos ao longo da cadeia produtiva, o que proporciona a capacidade de apontar se a diversificação é vertical ou horizontal. O segundo critério é relacionado ao grau de similaridade entre as atividades já praticadas e a atividade a qual se expandiu, o que pode gerar similaridade entre competências produtivas e gerenciais. A partir daí pode-se apontar se a diversificação é concêntrica ou conglomerada (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p 311).

A diversificação horizontal é ligada a comercialização de produtos que de alguma forma estejam ligados aos produtos já vendidos pela empresa em termos de mercado de atuação. A diversificação vertical é ligada a produção de itens relacionados a outros estágios de produção de seu próprio produto. Assim a empresa deixa de depender da produção de terceiros – Integração Vertical. Já a diversificação concêntrica é ligada ao favorecimento de se colocar um novo produto, devido a vantagens competitivas trazidas por outro produto já comercializado. Por fim, a diversificação de conglomerado é um estágio onde o grau de maturação dos mercados de dois produtos pode deixar de serem vistos como ligados ao outro (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

A empresa pode diversificar suas atividades através da política deliberada de busca por novos mercados ou pelo aparecimento ocasional de uma oportunidade

para investir. A diversificação é uma alternativa para superar limites impostos à sua expansão da firma, frente o ritmo de crescimento de seu mercado corrente, sempre levando em conta a taxa de retorno esperada do investimento para que seja tomada a decisão de entrar em determinada indústria.

A base tecnológica é “cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias-primas complementares e estreitamente associadas no processo de produção”. Ou seja, na base tecnológica as mercadorias comercializadas devem seguir certa semelhança, seja no processo industrial ou na composição. Ainda, segundo o autor, área de comercialização é cada grupo de clientes que a empresa visa atingir no mercado, através de suas estratégias de venda (PENROSE, 2006).

Através da área de comercialização é possível buscar meios para atingir determinados grupos específicos de pessoas e atrair a demanda deste grupo para o produto que se está comercializando.

O sucesso do investimento realizado em uma nova indústria depende da capacidade da firma em utilizar a tecnologia necessária para produção eficiente de determinado produto e ter acesso aos insumos necessários, bem como divulgar e conquistar clientes para seus produtos, obtendo consumidores daqueles produtos oferecidos pelas firmas que já se encontram dentro de determinado mercado. É importante que a firma consiga ultrapassar as barreiras de mercado presentes para o novo produto, sem que haja deterioração das taxas de lucro da indústria como um todo. Mercados competitivos e mercados competitivos diferenciados possuem menores barreiras à entrada do que os mercados Oligopolistas, porém a taxa de lucro oferecida por estas indústrias também é menor. É aconselhável que as empresas que busquem entrar em um mercado de oligopólio, o façam, em momentos de crescimento da demanda ou de mudanças tecnológicas que diminuam seus custos frente às empresas que já se encontram em determinado mercado. A barreira encontrada por empresas que já estão no mercado é menor do que para aquelas que recém foram constituídas, pois outros mercados podem suprir a início desvantajoso da inserção de um novo produto distinto do qual a companhia já comercializa (GUIMARÃES, 1987).

É aconselhável que se diversifique através de produtos que possuam a mesma base tecnológica ou uma área de comercialização próxima daqueles produtos que a firma já trabalha, definindo assim seu horizonte de diversificação.

Empresas que atuam em Oligopólio Diferenciado têm uma amplitude de horizonte maior do que empresas que atuam no Oligopólio Homogêneo, pois investem em P&D de forma mais assídua. Este investimento em P&D pode então fazer com que as firmas busquem oferecer novas soluções e abrir espaço mais facilmente para entrada de novas aplicações em sua base tecnológica. Outra vantagem é que como no Oligopólio Diferenciado as firmas costumam investir em Marketing e Esforços de Venda, marcas consolidadas também ajudam a atrair consumidores, principalmente se a comercialização se dá em áreas onde a firma já atua (GUIMARÃES, 1987, p. 52-56).

Já a firma que atua no Oligopólio Homogêneo tende a ser menos abrangente do que a diferenciada. Estas tendem a investir na mesma base tecnológica e atuar na mesma área de comercialização. O lado positivo é que a empresa buscará integralização vertical de suas atividades. Esta verticalização diminui os riscos de a empresa obter grandes prejuízos, já que a firma pode aproveitar uma parcela dos produtos que não vende, além de que de fortalecer a posição da firma em sua indústria de origem e reduzir custos e incertezas relacionadas aos insumos da sua atividade principal. Caso a hipótese se concretizasse, os lucros da empresa tenderiam a aumentar.

A entrada em novos mercados pode trazer à tona alguns obstáculos e particularidades na atuação do mesmo devido à falta de conhecimento da base tecnológica e da comercialização do produto. A aquisição ou fusão com firmas pode ser uma saída para quebrar esta barreira. Daí surge a fusão diversificante que tem como propósito alargamento da base tecnológica e da área de comercialização da companhia, através de uma maior especialização da equipe gerencial da empresa. Esta especialização, porém, pode não se dar de forma tão fácil por haver divergências entre o cotidiano da firma matriz e da firma que a adquiriu. Uma alternativa para isso é que empresas formem uma joint-venture fim de buscar vantagens. Essas empresas são individuais agem em benefício daquelas que possuem uma parcela dela e a alocação de seus recursos depende de decisão prévia relacionada ao montante investido nela (GUIMARÃES, 1987, p. 49-52).

A firma diversificada que compete em vários mercados bate de frente com diferentes grupos de empresas em cada um dos mercados que atua. Porém, as firmas tendem a expandir para mercados mais próximos daqueles que já faz parte e assim diversas empresas competem entre si em diversos mercados, gerando uma rivalidade cada vez maior entre elas. Desta maneira, as empresas então passam a ter competições que vão além de uma única indústria, transformando em uma competição cada vez mais ampla, sendo difícil mensurar o nível de competitividade da firma em um mercado.

Por fim, quando se fala em diferenciação na empresa, refere-se à capacidade da firma em buscar uma maneira de fazer com que seu produto diferente do produto de outros concorrentes e isso faça com que haja um público para o consumo do mesmo. As empresas buscam diferenciar seus produtos com a finalidade de ganhar mais mercado e assim buscar taxas de lucro maiores, seja pelo prazo o qual a tipologia de seu mercado costume trabalhar.

A diferenciação do produto exige que haja investimento em P&D. De forma geral, empresas mais consolidadas no mercado possuem maior nível de capacidade de investimento em P&D, porém, não se deve excluir a possibilidade de que empresas de menor porte possam descobrir também e lançar um novo produto (GUIMARÃES 1987).

O investimento em P&D exige certo custo e risco o qual a empresa deve estar disposta a correr. Quando a empresa não está disposta a passar por estes riscos e investir no desenvolvimento pioneiro, ela poderá posteriormente copiar as ideias das empresas que fizeram este movimento, porém, devem estar cientes de que o maior lucro fica por conta da empresa que fez tal descoberta (NELSON, 2006).

Quando um novo produto é lançado no mercado, trazendo uma diminuição do consumo de outras mercadorias, as empresas concorrentes daquelas que acabaram de lançar o novo produto são estimuladas a aumentar seu nível de P&D a fim de recuperar a parcela perdida no mercado. Sendo assim, muitas empresas, principalmente aquelas que possuem maior domínio sobre o mercado, investem frequentemente em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos, buscando estar além de atualizadas com as novidades que o mercado proporciona, novas alternativas para os produtos de sua gama de ofertas.

A decisão entre investir em diferenciação ou diversificação de seus produtos por parte da firma será tomada a partir de sua equipe gerencial. Empresas que atuam em mercados diferenciados têm maior facilidade de adaptação em mercados menos próximos dos que já atua, pois investem mais na diversificação de suas atividades, por ter uma composição interna mais preparada para trabalhar em ambientes mais dinâmicos e com maior velocidade de transição, já que investem mais em P&D do que mercados homogêneos. Pode ser mais interessante para a empresa investir em diversificação quando percebe que aquelas atividades as quais vêm atuando já não possuem o mesmo horizonte de expansão de demanda e talvez seja mais interessante investir em novos mercados a fim de obter maiores taxas de lucro.

Quando a companhia opta por investir em diferenciação do produto, significa que ela está buscando maior parcela do mercado, atraindo consumidores de produtos de firmas concorrentes. A diferenciação do produto também pode exigir pesquisa em P&D, porém o produto muito provavelmente será consumido pelo mesmo público que já consumia a versão mais antiga. Os concorrentes então irão procurar uma forma de diferenciar seus produtos para não perder parcela do mercado. Empresas que comercializam produtos mais homogêneos investem na diferenciação de seu produto, tendo a tendência de manter o máximo possível de sua base tecnológica e atingir áreas de comercialização iguais ou muito próximas daquelas que já vinha atuando (GUIMARÃES, 1987).

A diferenciação de produtos é decorrente de fatores subjetivos, que podem ir desde fatores estéticos até o próprio custo-benefício de se obter aquele produto. Especificação Técnica, Design, Marca, Custo-Benefício e até mesmo forma de Financiamento podem ser fatores que trazem a diferenciação do produto. Quanto mais critérios puderem ser definidos para apontar as utilidades do produto, maior a facilidade deste produto em encontrar saídas para a diferenciação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 93-94).

CAPÍTULO 2: A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E FOCO NO CORE BUSINESS

O objetivo deste capítulo é mostrar que empresas devem tomar decisões que as levem ao melhor desempenho possível, minimizando riscos e melhorando os processos para que prosperem. Fatores como investimento, custo, preço e rentabilidade das empresas serão abordados para análise de fatores que devem ser observados por caráter financeiro, porém, deve ser observado também que as decisões da empresa devem levar em conta também outros fatores que a gestão empresarial deve estar atenta, como o melhor momento de se verticalizar ou se partir para a terceirização. Posteriormente serão apontados fatores relacionados ao mercado de serviços e os benefícios que este mercado pode trazer às empresas. Serão mencionados pontos importantes a serem levados em consideração ao se terceirizar, buscando mostrar que empresas podem optar por essa ação ou optar pela internalização em suas atividades.

O primeiro item irá abordar a relação entre o investimento e sua rentabilidade, com a finalidade de passar uma breve visão sobre os ganhos que as empresas buscam ter quando decidem por investir. Este investimento pode estar atrelado às estratégias de verticalização ou de forma horizontal.

O segundo item trata da formação de custos e seu reflexo nos preços dos produtos. É um item brevemente abordado e que busca sinalizar fatores importantes da composição de preços.

O terceiro item apenas fala sobre o setor de serviços da economia. O tema principal deste material é falar sobre terceirização de frotas e este tema está inciso no setor de serviços.

O quarto, e último item mencionam os possíveis caminhos que a empresa pode optar para a disponibilização do que produz. Mostra o que pode levar as empresas ao caminho da terceirização e o que pode levar ao caminho da internalização.

2.1 A FORMAÇÃO DE INVESTIMENTO E SUA RELAÇÃO COM A RENTABILIDADE

No presente item, menciona-se a relação existente entre a decisão de a empresa investir e o ganho o qual ela pretende atingir quando o realiza, de acordo com a obra de Penrose (2006). *“Se o economista quiser compreender o comportamento das firmas, ele terá que fazer alguma suposição acerca dos motivos que fazem com que as elas atuem de determinadas maneiras”* (Penrose E. A Teoria do Crescimento da Firma, p. 64. Editora Unicamp, 2006).

Em dados momentos onde as empresas buscam estratégias para manterem-se competitivas no mercado, seja pela diversificação das atividades ou pelo aumento da produção com a finalidade de suprir uma demanda insatisfeita, encara-se as decisões de investimento tomadas pela firma como algo relacionado à oportunidade de aumentar seus ganhos.

Os ganhos da companhia podem ser alocados de duas formas distintas. Uma através da distribuição dos dividendos para os acionistas das firmas e outra em forma de retenção da firma para poupar ou reinvestir (tomaremos como base que poupar é o mesmo que investir para a firma). Os responsáveis pela gerência central das firmas, principalmente das grandes empresas, normalmente são membros assalariados e para estes talvez seja mais interessante que os lucros obtidos sejam retidos dentro da empresa e assim, a firma aloque da melhor forma possível a qual será fonte para um maior crescimento no longo prazo. Este maior crescimento pode vir como impulsor para o desenvolvimento deste profissional e conseqüentemente, um maior salário no futuro. Por outro lado, para o próprio acionista, pode ser vantajoso que os lucros adicionais sejam reinvestidos dentro da companhia, já que um investimento bem-sucedido aumenta ainda mais os lucros e atrai novos investidores para a ampliação da empresa. *“Portanto, parece razoável supor que, em geral, as decisões financeiras e de investimento das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais no longo prazo. Os lucros totais aumentarão com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo...”* (Penrose E. A Teoria do Crescimento da Firma, p 67. Editora Unicamp, 2006).

Os acionistas e administradores das firmas devem ter em mente uma política de investimentos com os retornos mais positivos possíveis, ou seja, que lhe tragam

maior rentabilidade e assim, a firma possa continuar seu plano de expansão. É passível entender que a formação do investimento busca um aumento na rentabilidade.

O investimento que a firma realiza pode ser baseado em diversas óticas, tais como aumento do poder, prestígio, aprovação pública ou simplesmente por “amor pelo jogo”, mas seja o incentivo qual for, na maioria das vezes ele está ligado ao aumento na capacidade da firma de gerar lucros (PENROSE, 2006 – Editora Unicamp).

Quando se fala em rentabilidade da firma, deve-se analisar, seja qual for o mercado o qual a firma esteja inserida, que estamos lidando com o aumento na porção de dinheiro retido o qual a empresa pode conseguir. Para aumentar a rentabilidade de uma empresa, é necessário então que se busque uma forma pela qual a empresa diminua os custos de produção ou até mesmo, consiga desenvolver um produto com maior aceitabilidade no mercado e assim, um aumento de suas vendas traga um lucro mais elevado em termos quantitativos. Qualquer que seja a alteração na composição de custos de um produto ou em seu próprio uso, precisa de investimentos realizados dentro da empresa. Em algumas destas ocasiões, estes investimentos podem não ser bem-sucedidos, mas quando o são, a empresa muito provavelmente aumentará sua rentabilidade.

Portanto, conclui-se que as empresas que desenvolvem um plano de formação de investimentos, buscam um aumento na rentabilidade da companhia. Esta rentabilidade maior significa que a firma terá então maior aceitabilidade no mercado e conseqüentemente atrairá investidores, o que eleva o potencial de crescimento e distribuição de dividendos da firma. Membros assalariados destas firmas enxergam então que o crescimento desta firma abrirá portas capazes de trazer o crescimento profissional deste individuo no mercado de trabalho. Uma firma que investe da forma correta aumenta sua rentabilidade no longo prazo e assim tanto os acionistas, quanto os assalariados obtêm ganhos. O investimento, seja ele para elevação da produção ou para aumento da qualidade do produto, será realizado para que haja um aumento ainda maior na parcela atingida de mercado e conseqüentemente num aumento das vendas (PENROSE, 2006 – Editora Unicamp).

2.2 A FORMAÇÃO DOS CUSTOS E SEU CONTROLE NA INDÚSTRIA PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Um dos principais fatores observados pelos investidores quando analisam uma empresa é a composição de custos que ela apresenta. Uma empresa que apresenta controle eficiente de custos tende a ter melhor desempenho no mercado, principalmente falando em arrecadação de lucros. Qualquer custo orçado e não totalmente realizado é um impulsor de ganhos líquidos para a companhia, se tudo mais orçado continua constante.

A alocação correta de recursos na companhia de forma a não obter prejuízos operacionais por má gestão dos custos é um fator crucial para a determinação dos preços de uma companhia. Na formação e geração de valor da firma, é necessário que seus controladores tenham um modelo apropriado de alocação de recursos para que a firma desempenhe seu melhor nível de competitividade possível, sem efetuar desperdícios e gerando maior eficiência operacional. Este é um fator que está diretamente ligado ao preço dos produtos e serviços vendidos por uma companhia.

A firma deve ter um orçamento equilibrado de seus custos de forma a buscar seu nível ótimo de desempenho e seu “tamanho ótimo é representado pelo ponto inferior da curva de custos médios de seu produto”. O crescimento de uma firma de acordo com sua teoria é o aumento da produção de determinados produtos, até que a firma atinja seu ponto ótimo (PENROSE, 2006, p. 44).

O fato é que este aumento e o ponto ótimo de uma firma estão correlacionados ao controle e melhor alocação de recursos e custos dentro dela. Quando uma firma está em um mercado competitivo, por exemplo, o controle de custos é essencial para que ela consiga ter ganhos constantes e que sejam comparáveis ou melhores dos que os ganhos de suas concorrentes. No mercado competitivo, se o controle dos custos da companhia não for feito da forma mais eficiente possível, muito provavelmente, esta empresa irá ter prejuízos e no médio e longo prazo poderá ser expulsa do mercado por possuir prejuízos. Lembrando que de acordo com a teoria clássica, o mercado competitivo, *ceteris paribus*, não é gerador de lucro.

Vale ressaltar que a economia de escala ou deseconomia de escala deve estar presente na análise dos administradores das empresas como um fator de decisão de

como buscar as melhores alternativas para reduzir os custos da empresa. Há ainda uma sensibilidade das economias de escala que devem ser observadas. Algumas atividades da empresa podem ter um número ótimo de operação, como por exemplo o Marketing. É necessário que o administrador esteja pronto para observar o ponto ideal de escala de sua companhia (PORTER, 1985).

Os custos de uma companhia podem ser subdivididos em custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles ligados à parte independentemente da quantidade a ser produzida, ou seja, são os custos existentes pela simples existência da empresa. Já os custos variáveis são aqueles ligados a quantidade de produção da empresa e em grande maioria, composta pelos insumos de produção. As somas dos custos variáveis e dos custos fixos da empresa formam a composição de custo total da firma.

Ao fixar-se preço de um produto ou serviço de acordo com a composição de custos de um projeto, chamados de formação de preço de dentro para fora. A partir deste custo é então adicionado um *markup* ou margem que seja capaz de cobrir gastos não incluídos nos custos, os tributos e comissões, além do lucro desejado (FONSECA, 2012, p. 119).

Mesmo que se forme o preço através de uma composição de seus custos e *markup* da empresa, é necessário ainda que haja uma análise no mercado para que seja observado se o preço está competitivo frente os concorrentes do mercado. Após esta análise inclusive da tipologia de mercado a qual o produto está inserido, é que se pode ter uma determinação correta do preço a ser praticado e se terá aceitabilidade e gerará demanda. Um erro na composição de custos estimados desta companhia pode gerar prejuízos à empresa, caso ela não repasse estas perdas para os seus preços. É aí então que aparece a elasticidade da demanda do produto, que quanto mais sensível, maior a possibilidade de os consumidores optarem por consumir outros produtos, caso os agentes achem que o preço não é viável para que se adquira o produto ou o serviço fornecido.

Esta teoria mostra o quando o preço praticado pela firma é diretamente associado aos custos inerentes da atividade produtiva da empresa, seja em escala operacional ou em escala administrativa. Empresas com baixa eficiência

administrativa costumam possuir custos elevados e seus preços tendem a ser menos competitivos no mercado (FONSECA, 2012).

A formação dos preços é composta por custos inerentes das atividades da empresa, adicionado o *markup*. Quando a firma opta então por disponibilizar determinado produto no mercado, ela deve também levar em consideração que o consumidor de seu produto\serviço atrela seu preço ao benefício trazido por ele. Caso o consumidor perceba que seu preço é maior do que o valor que o produto o agrega, ele não compra. Se o consumidor acha que o preço do produto está muito abaixo do que o valor que este produto o agrega, ele o compra, mas a empresa poderá estar deixando de ter um lucro ainda maior, caso o cliente achasse viável pagar um pouco mais caro pelo produto\serviço (BULGACOV, 2006, p.55).

Como o principal tema estudado neste material é o ramo de serviços, pode-se enunciar algumas particularidades do custeio das empresas que atuam neste ramo. Na divisão entre custos diretos e indiretos, podemos dizer que os custos diretos são aqueles custos relacionados a execução do serviço, como materiais, mão-de-obra e custos que na composição clássica de custos são considerados indiretos, mas que neste caso são necessários para a própria execução do serviço, chamados de custos indiretos específicos. Em suma, são considerados os custos que estão diretamente ligados às etapas operacionais do serviço. Por outro lado, os custos indiretos dos serviços são aqueles que não são ligados a apenas uma atividade específica, ou seja, os custos indiretos não específicos. Estes custos existem não por apenas uma execução servicial que se presta, mas pela própria existência da firma. Ou seja, não está ligada a apenas uma centralização operacional, mas de um todo, e assim torna-se subdividido atrás de um rateio específico (BERNARDI, 1998, p. 115-116).

Por fim, conclui-se que os preços são formados por fatores internos e externos da companhia e os custos, sejam administrativos como Marketing, gestão e prediais ou operacionais como insumos, custos de energia, logística e distribuição são os principais componentes da composição interna dos preços o qual a empresa irá disponibilizar para seus produtos ofertados. A combinação final então está entre $\text{Custo} + \text{Markup} + \text{Valor percebido do Consumidor}$ para a definição correta da formação de preços de uma companhia e consequentemente atingir o maior volume de vendas e reter maior lucratividade (BULGACOV, 2006).

2.3 SETOR TERCIÁRIO, O SETOR DE SERVIÇOS

O Setor de Serviços é de acordo com uma ótica tradicional o chamado Setor Terciário, sendo o Primário a Agricultura e o Secundário o Setor Industrial (TEBOUL, 1999, p.7).

Alguns autores citam que os Serviços são todas as atividades comercializadas que não são um bem físico, nem uma edificação. Porém, podemos pensar que alguns serviços podem vir aliados ao fornecimento de ativos, sem que seja realizada a aquisição destes ativos. Empresa de serviços pode ser definida como “aquela que ‘vende ou produz’ conhecimento, especialização, suporte e apoio a qualquer entidade, pessoa física ou jurídica com ou sem fins lucrativos”. O cliente quer “serviços de boa qualidade, problemas resolvidos em tempo hábil e com preços bons (BERNARDI, L A. Política e formação de preços, p. 107. Editora Atlas, 1997)

O Setor Terciário possui uma grande gama de pessoas alocadas para o seu funcionamento. Dados mostram que ao final do Século XX, quase 80% da população economicamente ativa dos Estados Unidos estava ligada ao setor de Serviços, advinda principalmente do setor agrícola, o qual reduziu substancialmente nos últimos dois séculos. O mesmo movimento ocorreu, principalmente no decorrer do Século XX em países como Grã-Bretanha, Espanha, Japão e Alemanha (TEBOUL, J. A Era dos Serviços, p. 8. Editora Qualitymark, 1999).

Segundo os economistas Brown e Julius (1993 citado por TEBOUL, 1999, p. 10), um dos principais fatores para que haja transferência de mão-de-obra dos Setores Primário e Secundário para o Setor Terciário, é a “produtividade incrementada, ligada às mudanças tecnológicas que permitem que se economize mão-de-obra” em tais setores”.

Com a competitividade existente hoje nos setores de produção, é necessário que estas empresas invistam em aumento da capacidade tecnológica de suas companhias, para que se mantenham competitivas. Frente a isso, empresas podem se aproveitar de fornecedores de serviço para melhoria de seus processos, além de buscar baratear sua produção. Alguns dos grandes países tem o Setor de Serviços com até mais de 50% de seu PIB, conforme mostra o quadro ilustrativo abaixo (TEBOUL, J. A Era dos Serviços, p. 11. Editora Qualitymark, 1999).

Tendo em vista que a classificação trissetorial clássica pode ser considerada muito ampla, alguns autores classificam de outra maneira, como a classificação de Browning-Singlemann, que separa em três Setores de Serviços:

- Os serviços destinados ao produtor intermediário (bancos, seguros, imobiliário, serviços às empresas):
- Os serviços sociais (previdência, saúde, etc.).
- Os serviços à pessoas físicas (domiciliares, hotéis, consertos, diversão, etc.).

Apoiado nesta classificação, Teboul J (1999 – Editora Qualitymark) reclassifica em: Serviços destinados ao Produtor, Serviços destinados ao Consumidor e Fornecimento de Auto-Serviço.

O Setor de Serviços ao Produtor considera aqueles serviços destinados às empresas para o seu funcionamento, como distribuição, financiamento e seguro. Estes serviços cresceram substancialmente, principalmente quando empresas começaram a terceirizar atividades que anteriormente eram internalizadas, como informática, serviços jurídicos, publicitários, segurança, etc. Buscavam a terceirização então em busca de: Redução de Custos, Assegurar Qualidade. Melhorar a Flexibilidade da Mão-de-Obra, incrementando a especialização.

Assim, muitos empregos passaram a ser terceirizados e substancialmente houve aumento na quantidade de empresas com estruturas independentes no Setor, anteriormente chamado de Terciário (TEBOUL, J., A Era dos Serviços, p. 14. Editora Qualitymark, 1999).

O Setor de Serviços ao Consumidor Final abrange serviços que serão entregues diretamente ao consumidor final, como serviços de saúde, seguridade e educação. Este setor tem tendência de ter sua realização *face-to-face* e isso fecha portas para que o serviço seja disponibilizado em escala, pois cada cliente é único.

O terceiro e último item mencionado por Teboul J. (1999) é o relacionado ao Fornecimento de autosserviços, quando o consumidor presta um serviço a si mesmo. Serviços de caixa eletrônico dos bancos e até mesmo do abastecimento do veículo em alguns países como os Estados Unidos, são caracterizados como

autosserviço. De qualquer forma, esta atividade torna com que seja muito difícil do agente aumentar o limite de sua produtividade. A tecnologia pode facilitar o dia-dia do indivíduo em alguns casos, como por exemplo, os robôs de aspiram o chão das casas sozinhos, inventados mais recentemente (TEBOUL, J., A Era dos Serviços, p. 15. Editora Qualitymark, 1999).

Portanto, nota-se que o Setor de Serviços vem tomando cada vez mais espaço no mercado desde o século XIX e os serviços podem vir como um aliado para que grandes empresas melhorem seus processos internamente, através da contratação de serviços mais baratos, eficientes e produtivos dentro da indústria e da agricultura.

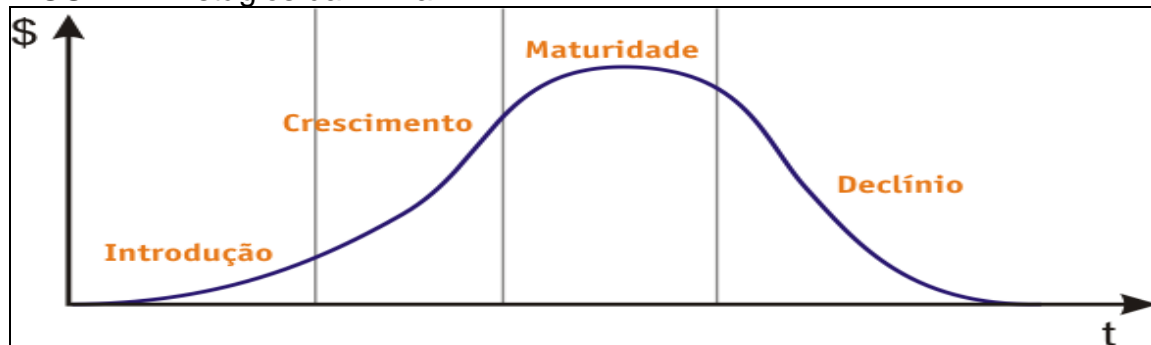
2.4 INTERNALIZAR OU TERCEIRIZAR? EXISTE O MOMENTO CERTO?

Nos itens anteriores, salientou-se a relação existente entre Investimento e Rentabilidade de uma companhia, seguido pelos fatores de composição de preços através do controle de custos e por fim, tratou-se sobre o setor de serviços. Tomando como base o controle de custos e as estratégias tomadas pela empresa para aumento de sua rentabilidade, devemos levar em consideração que a empresa pode ter duas estratégias sua funcionalidade, sendo uma através da internalização, onde a empresa compra ou contrata o que precisa e faz a gestão completa disso internamente e a segunda forma advém da terceirização, onde a empresa contrata outra empresa especializada na gestão e fornecimento de determinado serviço, seja ele de natureza totalmente intangível ou tangível.

A Gerência Central da empresa deve traçar um Planejamento Estratégico para desenvolvimento e manutenção da adequação dos objetivos da empresa, em busca de beneficiar-se da melhor forma possível das oportunidades do mercado. "O Planejamento Estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara de metas e objetivos viáveis" (KOTLER, 2002, p.145).

A empresa possui quatro estágios principais de seu ciclo de vida que formam uma curva em "S". O tempo de cada ciclo pode variar de companhia para companhia. Os quatro estágios são: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, conforme mostra o quadro abaixo (KOTLER, 2002).

FIGURA 1: Estágios da Firma



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto - Acesso em 08 de Agosto de 2017

A empresa, em dados momentos, poderá ter maiores vantagens de internalizar ou terceirizar determinado serviço. A firma deve analisar as vantagens de cada uma das funcionalidades e assim observar qual das estratégias trará maiores ganhos no desempenho da companhia.

Quando se fala em internalização, deve-se levar em conta que internalizar requer investimento e estruturação de determinadas atividades. Uma empresa que, por exemplo, internalize as operações ligadas à Tecnologia da Informação, deverá contratar profissionais capacitados de que estejam ligados diretamente as atividades de TI, mesmo que a empresa seja do ramo de Agricultura, por exemplo. Portanto, a companhia deverá gerir pessoas que estão ligadas a outro seguimento de mercado e que talvez não entendam das atividades fim desta empresa, mas que são importantes para o suporte administrativo da firma. Outro ponto que deve ser observado pela gerencia central da companhia é que quando se internaliza um processo, caso o processo não seja bem executado, soluções internas devem ser tomadas, a priori, sem envolver empresas especializadas no processo, o que pode trazer ainda um atraso ainda maior na resolução do problema. Se internamente esta resolução não for encontrada, a empresa pode optar por buscar um serviço de consultoria, por exemplo, de outra empresa que seja especializada e isso acarreta num custo adicional e que pode não ser esperado pela companhia.

Por outro lado, quando o serviço a ser prestado para a empresa se encontra em baixíssima escala e a empresa tem suporte e capacidade suficiente para internalizar, pode ser mais vantajoso, inclusive em termos de custos, que a empresa faça a gestão interna do processo.

Empresas que ofertam produtos tangíveis podem optar pela verticalização de sua produção, onde produtos intermediários sejam produzidos pela própria firma. Isso faz com que ela não fique dependente de outra empresa, além de reduzir os custos dos produtos intermediários. Outro fator é que com a exploração da produção de produtos intermediários destinados para a produção de seu produto final, a empresa pode descobrir alguma outra forma de produzir aquele insumo, reduzindo ainda mais o valor de produção e abrindo ainda mais espaço para aumento de seus lucros e consequentemente sua rentabilidade. Porém, como já foi mencionado anteriormente, tudo isso requer certo investimento (PENROSE, 2006).

Em contraponto ao que leva uma empresa à Internalização, vem a chamada Terceirização, objeto principal a ser estudado neste documento. A Terceirização das firmas pode ocorrer através da disponibilização de serviços empresariais intangíveis como um serviço de consultoria ou fornecimento de mão-de-obra para a operação de máquinas ligadas à produção ou de caráter tangível, quando ligados, por exemplo, à disponibilização de ativos ou bens de consumo, como a refeição produzida para a alimentação dos colaboradores de uma fábrica. Por fim, o serviço de terceirização nas empresas pode vir aliado das duas formas, como no caso de fornecimento de mão-de-obra operacional aliado à disponibilização das máquinas para a realização das atividades logísticas de uma companhia.

Dentre algumas formas de serviços a serem disponibilizados no mercado, pode-se citar a mobilização de capital para pequenas e/ou novas empresas as quais não possuem ainda capacidade financeira de investir na aquisição de ativos por meio de capital próprio. Um empresário que lança uma nova firma no mercado, quando tem aptidão empresarial suficiente para inspirar confiança e conseguir crédito no mercado, assim o faz para que consiga ativos necessários para a expansão de sua produção e distribuição de suas ofertas. Empresas baseiam-se com certa frequência em uma divisão do trabalho entre o inventor e um gerente qualificado de produção que consiga atrair os olhos de empresas que possam fornecer aqueles ativos e insumos os quais a firma precisa para suas atividades. Para tornar mais concreto o exemplo acima, podemos pensar que caso a empresa não tenha capacidade de comprar a quantidade de caminhões necessária para fazer sua logística, busca-se empresas que forneçam este serviço com custos mais diluídos de forma a dar acesso a estes ativos e assim disponibilizar seus produtos no mercado. Assim pode-

se dizer então que a Terceirização é capaz também de mobilizar capitais necessários às empresas, através do fornecimento de crédito, seja direto ou indireto. (Penrose E. A Teoria do Crescimento da Firma, p. 81. Editora Unicamp, 2006)

Pegando um gancho na afirmação do parágrafo anterior, pode-se dizer que quando uma empresa em busca de expansão procura no mercado profissionais reconhecidos em determinadas áreas com a finalidade de ter maior influência e também aptidão na realização de determinadas funções administrativas, ela pode buscar profissionais que dominam determinadas atividades para que ela consiga atingir um objetivo administrativo, sem que contrate este profissional como seu legítimo colaborador. Diz-se destes profissionais, como Terceiros prestadores de serviços das empresas. Estes prestadores de serviço, pelo fato de não ter um vínculo empregatício direto com a empresa, não gera todos os custos de tributação e benefícios, os quais colaboradores contratados com carteira assinada geram. (PENROSE, 2006).

Por outro lado, conforme mencionado no item anterior, muitas empresas vão ao mercado buscar outras empresas especializadas em determinados serviços, não ligados às atividades fim da empresa. Serviços como limpeza, alimentação, manutenção predial, logística e outros se encontram como alguns dos principais serviços procurados pelas empresas. Com a terceirização de determinadas atividades, a gerencia central não precisa dispor de esforços diários necessários para o controle e melhoria destas atividades. Muitas vezes, as empresas firmam contratos condicionados ao cumprimento de metas e desempenho, para que seja mantido este contrato. Isso faz com que as empresas contratadas se sintam na obrigação de cumprir determinados pontos acordados no contrato, para que não perca a qualidade nos serviços prestados. A gestão de serviços especializados é de responsabilidade das empresas contratadas, onde fica acordado um ponto focal para que a contratante entre em contato com a contratada e assim cobre e regule a melhor forma do serviço ser prestado.

Existe ainda a Quarteirização dos Serviços. Esta quarteirização se dá pelo fato de algumas empresas agregarem outros serviços dentro daqueles que disponibiliza. É o exemplo de uma empresa de Locação de Frota a qual faz a manutenção de seus veículos em outros fornecedores (mecânicas e concessionárias especializadas). (OLIVEIRA, 2015 p. 39-40)

Portanto a terceirização pode ser benéfica, caso a empresa obtenha retornos positivos em relação a isso. Foco no negócio, diminuição dos custos de operação e expertise do processo são os principais motores propulsores dos ganhos de se contratar uma empresa especializada para determinadas atividades não ligadas às atividades fim da empresa.

CAPÍTULO 3: ESTUDO DO MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E SUA APLICABILIDADE

O mercado de locação é algo constante em diversas frentes de atividades do dia-dia das pessoas e das empresas. Desde jovens, já se utiliza do serviço de locação, como por exemplo, a locação de filmes em locadoras. Claro que cada sub-mercado tem a sua particularidade e seu momento, podendo haver inovações que façam com que aquele mercado não tenha mais demanda, como em tempos passados. Mas qualquer mercado está sujeito a isso.

A locação de ativos pode ser uma alternativa muito vantajosa para empresas que não tenham a capacidade de investir na compra de um ativo ou que simplesmente optem por uma maior liquidez em seus ativos, visto que os investimentos em ativos imobilizados, por exemplo, deixam a empresa menos líquida, já que exigem um desembolso imediato maior. Além disso, a locação pode vir também acompanhada de um serviço, o qual forneça uma melhor gestão destes ativos, abrindo espaço para que a empresa foque mais ativamente em seu Core Business.

3.1 SERVIÇOS E BENEFÍCIOS DA LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

Com a concorrência existente no mercado de Locação de Veículos e tendo em vista que os veículos disponibilizados pelas empresas são os mesmos, para que consiga atrair clientes e não sofrer uma guerra de preços, as locadoras visam a necessidade de agregar valor em seus produtos e assim tornarem-se mais atrativas do que suas concorrentes. Para isso é preciso então que a empresa forneça serviços que tragam maior benefício aos seus clientes.

Serviços que tragam agilidade e conforto ao usuário são sempre bem vistos por firmas e clientes. Desde a cobertura de um guincho e atendimento 24hrs ágil até o fato de não ser necessário que o usuário tenha nenhum tipo de contato com qualquer outro órgão que não seja a locadora para que tenha um veículo rodando em perfeitas condições são produtos constantemente vendidos de forma agregada à locação dos veículos, por parte das empresas.

As locadoras costumam então ter parceiros que viabilizem os serviços prestados pelo negócio e sejam especializados em determinado fornecimento de serviço. Entre os principais serviços componentes da Gestão de Frota oferecida pelas locadoras se encontram a Telemetria, Cartões de Crédito, Gestão de Abastecimento e Consumo, Rastreamento do Veículo, Guincho 24hrs, Gestão de Multas, Veículos Reservas e Leva-e-traz são alguns dos serviços mais vendidos pelas locadoras e que agregam valor ao cliente.

QUADRO 2: Serviços da Locação e suas Funcionalidades

SERVIÇO	FUNCIONALIDADE
Telemetria	Serviço fornecido pelas empresas de Tecnologia que com apoio de um hardware instalado no veículo é capaz de fornecer informações do uso dos veículos
Controle de Manutenção	Com o veículo alugado não é preciso ter a preocupação de qual será a próxima revisão e onde o veículo deverá ser atendido com segurança e conforto.
Serviços de Crédito	Cartão Combustível e Serviço de acesso rápido em Pedágios são exemplos de serviços que se enquadram nesta modalidade
Gestão de Abastecimento e Consumo	Com o auxílio de um Hardware eficiente, é possível controlar o consumo médio do veículo e assim, buscar melhorias para economizar com combustível
Rastreamento	O Rastreador embutido no veículo em parceria com empresas que fazem o controle de utilização destes veículos minimiza os riscos com roubo do veículo ou utilização inapropriada por parte dos usuários
Guincho 24hrs	Serviço funciona assim como o Guincho 24hrs de seu Seguro, porém, todo gerido por parte da locadora
Gestão de Multas	Locadoras costumam ter uma equipe especializada na gestão de multas de seus veículos. Com isso, as empresas que alugam podem ter acesso rápido a qual usuário foi responsável pela multa, quando há mais de um usuário por veículo. Quando se contrata a Gestão da Frota, passasse a responsabilidade de gestão de condutor a empresa locadora.
Veículos Reservas	Cobre qualquer que seja a eventualidade que possa não dar disponibilidade total do veículo. É neste ponto que muitas locadoras contratam outras locadoras
Leva-e-traz	Serviço que faz com que o cliente não precise se preocupar quando for necessário enviar veículos às redes de manutenção, bem como ajudam o cliente a se deslocar quando por alguma ocasião há indisponibilidade imediata do veículo

Fonte: Anuário ABLA, Ouro Verde, GoSat, FleetSolutions Brasil

A Gestão de Frota das empresas conta então com os itens apontados acima, mas não são os únicos benefícios apontados pelas locadoras de veículos para tornar seus produtos mais atrativos.

A Gestão de Custos e riscos das locadoras são formas encontradas para atrair cada vez mais clientes ao seu serviço. Quando um cliente aluga um veículo, entre os benefícios está a agilidade em resolver qualquer assunto inerente a apropriação do

veículo, transformando tudo em uma necessidade única de contato com a locadora. Itens como o gasto com Impostos e Taxas (IPVA, Emplacamento, Licenciamento), Custo de Depreciação do Veículo (que é sempre determinado pelo mercado e há um risco de que o veículo seja mais desvalorizado do que se imagina), Gestão de Seguro (algumas locadoras assumem o de não colocar seguro em sua frota ou tem contratos pré-acordados com empresas de seguro), Manutenção nas Redes Especializadas e com menor custo (Como locadoras possuem maior escala, elas conseguem um menor custo de manutenção e isso reflete para o cliente) e Custos de Venda (relacionados ao tempo de ociosidade do veículo para que seja vendido) são todos itens que a empresa ou pessoa que loca não precisa mais se preocupar para que possuam um veículo para uso. Outro fator que atrai locadores de veículo é a renovação constante da frota, visto que na média os veículos locados não têm mais do que dois anos de uso.

Assim podemos dizer que o mercado de locação de veículos é um mercado de serviço facilitador do dia-dia, tanto para empresas, quanto para pessoas que não querem se preocupar com os possíveis problemas que podem ser acarretados pelo uso do veículo. Qualquer que seja o evento que aconteça no dia-dia, baste que o usuário entre em contato com a empresa locadora, para que seu problema seja resolvido. Para isso, as locadoras devem possuir parceiros que realizem parte dos serviços que vendem aos seus clientes, como manutenção, gestão de frotas, rastreamento e fornecimento de quais que sejam as necessidades do cliente e que em sua própria estrutura a empresa não seja capaz de realizar sozinha. É a chamada quarteirização existente nos serviços de terceirização a qual em inserida como custo na composição de preços de locação das empresas.

3.2 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS NO BRASIL

Veículos são utilizados no dia-dia para transporte de pessoas, sejam eles particulares ou pertencentes às empresas. Com isso, na década de 1950, empresários da região central de São Paulo, ligados à revendas de carros usados, observaram que este novo mercado poderia gerar lucros no país, através de uma atividade suplementar do seu negócio. Foi em 1956 que foi criada a Auto Drive S.A Indústria e Comércio, primeira empresa no Brasil a trabalhar exclusivamente com a

locação de veículos e seu primeiro veículo foi o Volkswagen Fusca. O aluguel de longo prazo veio então na década posterior (1960).

Foi na década de 1970 então que empresas internacionais passaram a atuar no Brasil com a locação de veículos. Nesta década a locação de automóveis já era consolidada no Brasil. Ao mesmo tempo, empresas nacionais passaram a abrir franquias para aumentar sua atuação.

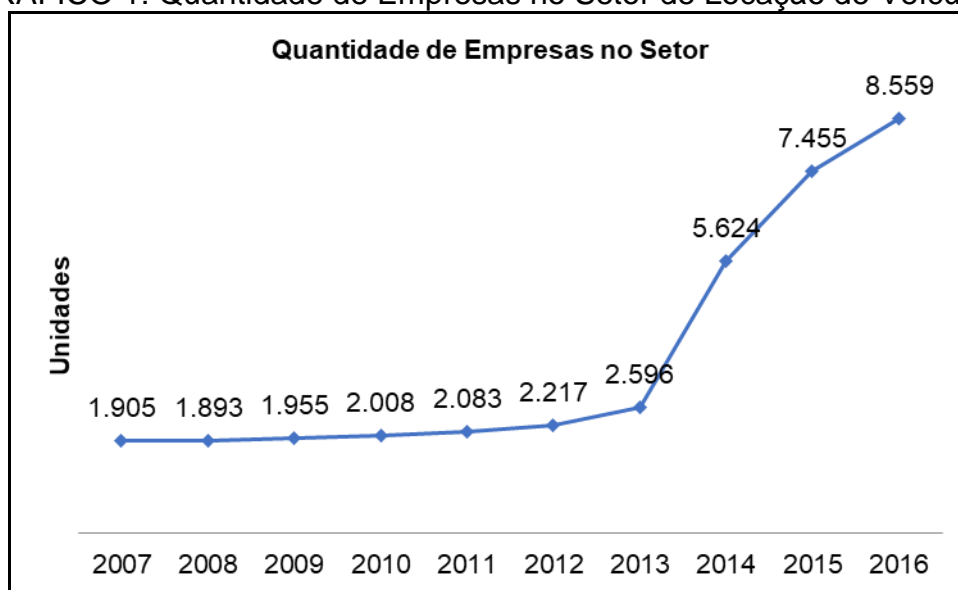
Com todo este novo cenário nacional de locação de veículos, em 1977 foi criada a ABLA – Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, com o objetivo de defender os interesses do setor, divulgar as atividades para a sociedade e buscar regular o mercado de locação de veículos. Esta associação ajudou empresas do setor a continuarem duas atividades, após as conturbações econômicas da década de 1980.

Com a chegada dos anos 1990, a globalização, controle inflacionário a partir da segunda parte da década, aumento no número de usuários de cartões de crédito e outros fatores mais, o mercado de locações voltou a aquecer, inclusive com a chegada de novos veículos para o consumidor que cada vez se tornou e se torna mais exigente.

Nos últimos vinte anos, o setor teve um crescimento muito grande com diversas modalidades de serviço e com o produto sendo aperfeiçoado ano após ano. A Globalização trouxe e continua trazendo cada vez mais novidades em relação à tecnologia embarcada nos veículos para utilização tanto da contratada, para controle da frota locada, quanto para o contratante, que cada vez menos precisa se preocupar com o controle de custos e componentes do veículo, além de ter maior conforto e segurança quando utiliza o veículo.

Ao término de 2016, o Brasil possuía 11.199 empresas que locam veículos, sendo 8559 locadoras sem motoristas, número 14,8% maior do que em 2015, quando o total chegava a 7455 locadoras com este perfil. Em 2015 mais de 80% das locadoras do país faturavam menos de R\$ 1 milhão por ano e números divulgados em 2016 mostram que quase 72% das locadoras do país possuem um número menor do que dez carros em sua frota. Estes dados nos sinalizam o quanto o setor é pulverizado e pode atuar muito fortemente com foco regional de locação, fornecida por pequenas empresas. (Fonte: ABLA).

GRÁFICO 1: Quantidade de Empresas no Setor de Locação de Veículos*



Fonte: ABLA

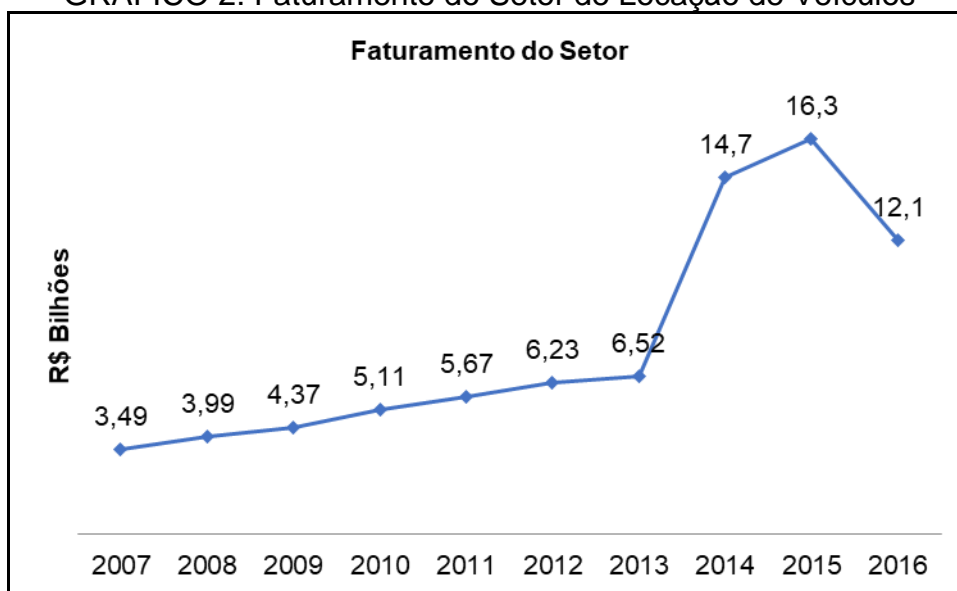
*Contando com as locadoras com motoristas, especializadas em serviços de ocasião, o total chega a 11.119 empresas em 2016

O crescimento entre os anos de 2013 e 2014 chama a atenção no gráfico acima. Isso ocorre, pois a partir do ano de 2014 a ABLA passou a ter acesso a uma maior base de dados, que só foi possível ser acessada devido o lançamento de novas tecnologias que pudessem consolidar e cruzar dados de uma série de novas informações não fornecidas até o ano anterior. Montadoras, Diretorias regionais, Sindicatos de locadoras, Secretarias da Fazenda, da Confederação Nacional dos Transportes, Juntas Comerciais, Fenabreve, Anfavea e Denatran foram as instituições que forneceram as informações para que esta base de dados agora pudesse ser mais assertiva. Como existe uma nova tecnologia ligada ao levantamento desta base de dados, ela ainda pode passar por alguns aprimoramentos posteriores, o que faz com que não possamos concluir que haja um aumento necessariamente tão grande no número de locadoras, ano após ano, após 2014 (NEMER Paulo. Realidade em Números - Anuário ABLA 2015. pg 8).

O grande número de empresas do setor mostra o quanto o setor pode ser diversificado no número de empresas e o quanto é possível encontrar soluções, inclusive regionais, para que a empresa seja competitiva, mesmo num mercado onde há predomínio de grandes players.

Dados fornecidos pelo Anuário Brasileiro do Setor de Locação de Veículos, desenvolvido pela ABLA e publicado no ano de 2017, mostram que o faturamento do setor no ano de 2016 chegou a R\$ 12,1 bilhões, sendo 45% relacionado a Terceirização de Frota das Empresas, 25% para turismo de lazer, 17% para turismo relacionado a negócios e 13% ligado aos demais serviços. No anuário disponibilizado no ano anterior (2015), o faturamento do setor chegou a R\$ 16,2 bilhões. O encolhimento do faturamento do setor em 2016, muito provavelmente está ligado à crise que causou uma recessão muito grande no Brasil nos últimos anos, alinhando-se com o período de término dos contratos.

GRÁFICO 2: Faturamento do Setor de Locação de Veículos



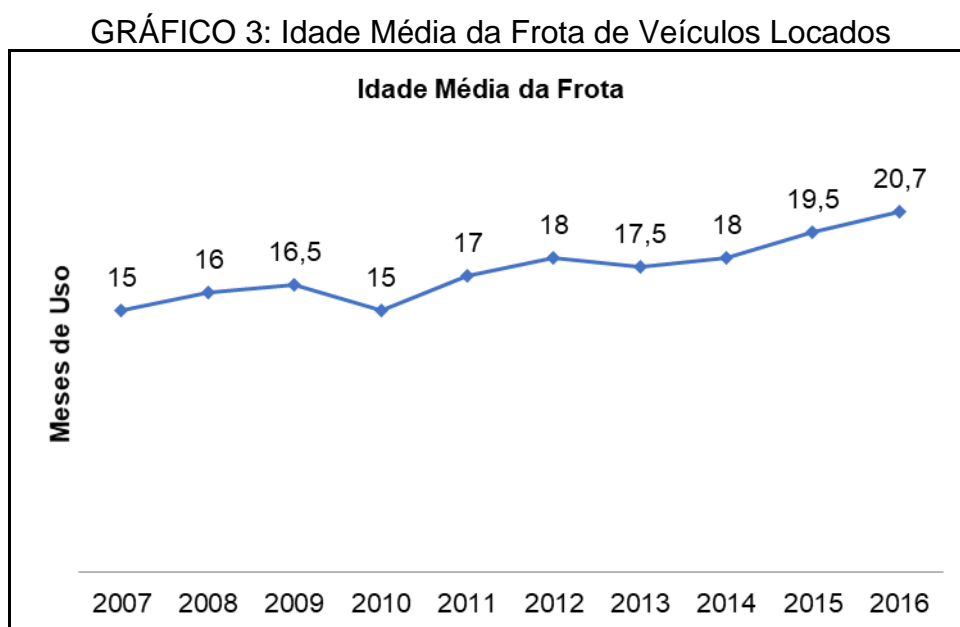
Fonte: ABLA

Apesar dos números de 2016 serem negativos se comparados aos números do ano anterior, existem outros fatores que podem fazer com que o faturamento do setor possa ter diminuído, como a renovação de contratos com veículos seminovos, que deixa o preço da locação mais baixo. Outro fator é que com a crise, imagina-se que as empresas que renovarem seus contratos com veículos novos possam solicitar carros que tenham um perfil mais básico do que os do contrato anterior, diminuindo o valor de locação dos veículos.

Vale ressaltarmos que o “boom” do faturamento mostrado entre 2013 e 2014 se deve às novas informações obtidas, assim como ocorreu com o gráfico 1. De acordo com a ABLA, o crescimento no faturamento, caso fossem levadas em consideração

as mesmas métricas e base de dados do ano anterior, mostrariam crescimento de 3,15% no faturamento de 2014 (NEMER Paulo. Realidade em Números - Anuário ABLA 2015. pg 8).

Tem-se uma ideia do tempo médio de duração dos contratos através do gráfico que será exposto a seguir. Este gráfico mostra também que pode ser que alguns contratos tenham sido renovados com veículos seminovos, já que a idade média dos veículos subiu. Com os veículos tendo seus contratos postergados, como a desvalorização inicial dos veículos é maior (a curva de desvalorização dos veículos é em formato de parábola e decrescente), a tendência é que o faturamento das empresas realmente diminua e a idade média dos veículos aumente de forma geral.



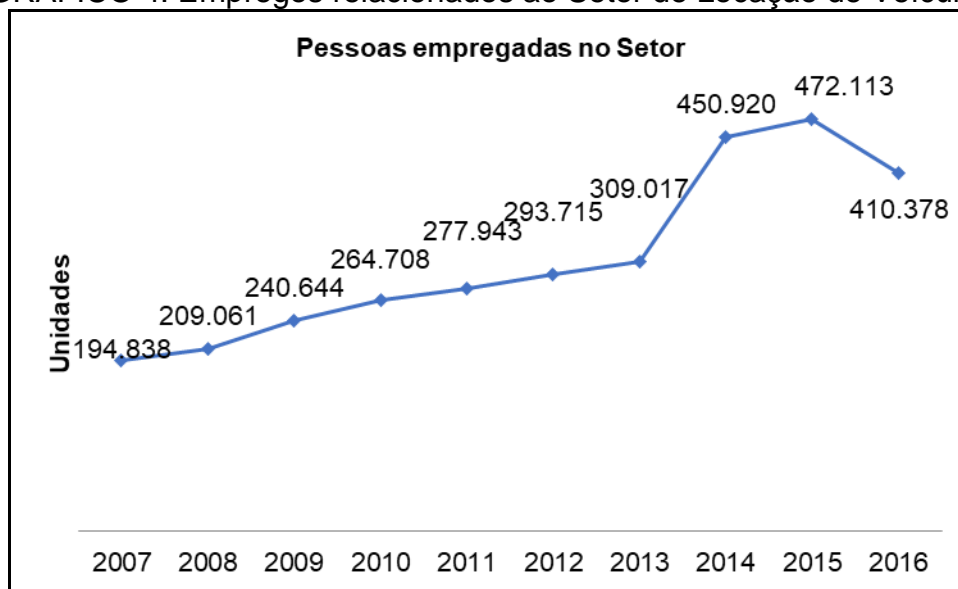
Fonte: ABLA

Este gráfico nos mostra que a idade média dos veículos locados não passa de dois anos (24 meses), ou seja, o corte de gastos das empresas no setor de locação pode ter certo tempo para que seja observada, já que os contratos devem ser cumpridos ou uma multa pode ser aplicada caso ele se rescinda, o que pode tornar inviável o rompimento do mesmo antes do tempo pré-acordado.

Um fator que mostra como a crise atinge via efeito-dominó todos os setores da economia, inclusive a estrutura das locadoras, foi o encolhimento na massa de trabalhadores destinados ao setor que passou de 472.113 para 410.378 pessoas, ou

seja, queda de 13,07%. Muito disso explica também os efeitos causados pela diminuição do faturamento do setor.

GRÁFICO 4: Empregos relacionados ao Setor de Locação de Veículos



Fonte: ABLA

Vale salientar que no gráfico anterior, o número de pessoas não era composto apenas por trabalhadores que atuam em locadoras, mas também em empresas que prestam serviços de suporte a estas locadoras, caracterizadas como empresas de quarterização de serviços.

Quando há indícios de crise, as empresas precisam estar preparadas para que as possíveis oscilações em sua receita não tragam prejuízos à empresa. Em primeira instância, gastos mais supérfluos são reavaliados e a locação de veículos, por não ser ligada à atividade fim da maioria das empresas, possui menor demanda. Algumas empresas não renovam contratos, ou os rescindem, ou simplesmente firmam novos contratos com veículos já usados ou que possuam menor valor de locação do que o veículo utilizado anteriormente. Essa pode ser uma explicação para a queda no faturamento das empresas de locação, na comparação entre 2015 e 2016.

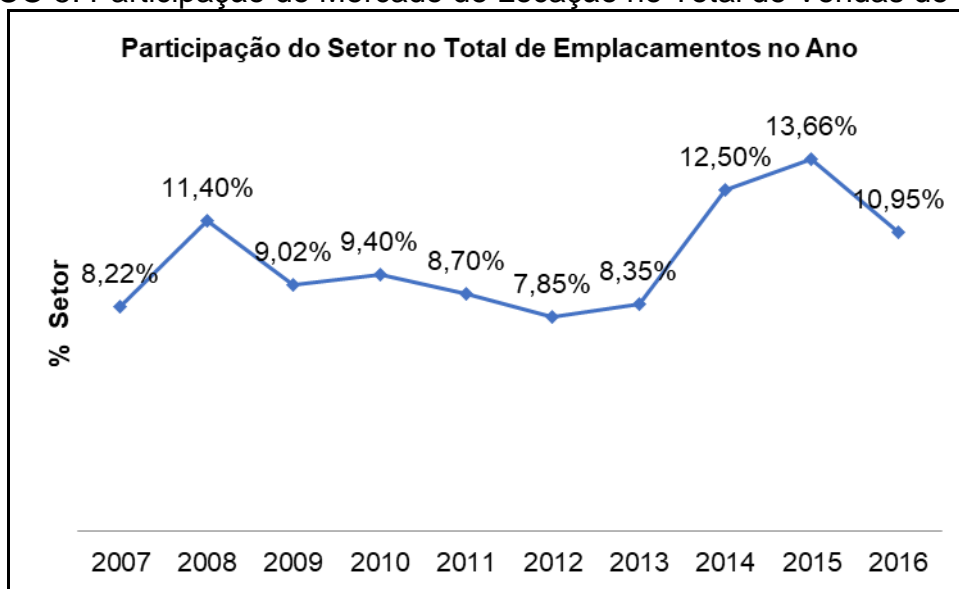
O presente item aponta que os números do mercado brasileiro de locação de veículos em 2016 não foram muito bons, assim como o da maioria dos segmentos, por conta da crise. A proporção de emplacamentos de veículos de locadoras

também teve uma queda, assim como foi mostrado no resultado de outros fatores deste mercado.

Nota-se que em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, podem demorar em absorver culturas associadas à evidências econômicas de países desenvolvidos.

Dados fornecidos pela ABLA mostram que nos últimos dez anos a participação das locadoras no total de compra de carros zero km variou entre 7,85% à 13,66%.

GRÁFICO 5: Participação do Mercado de Locação no Total de Vendas de Veículos



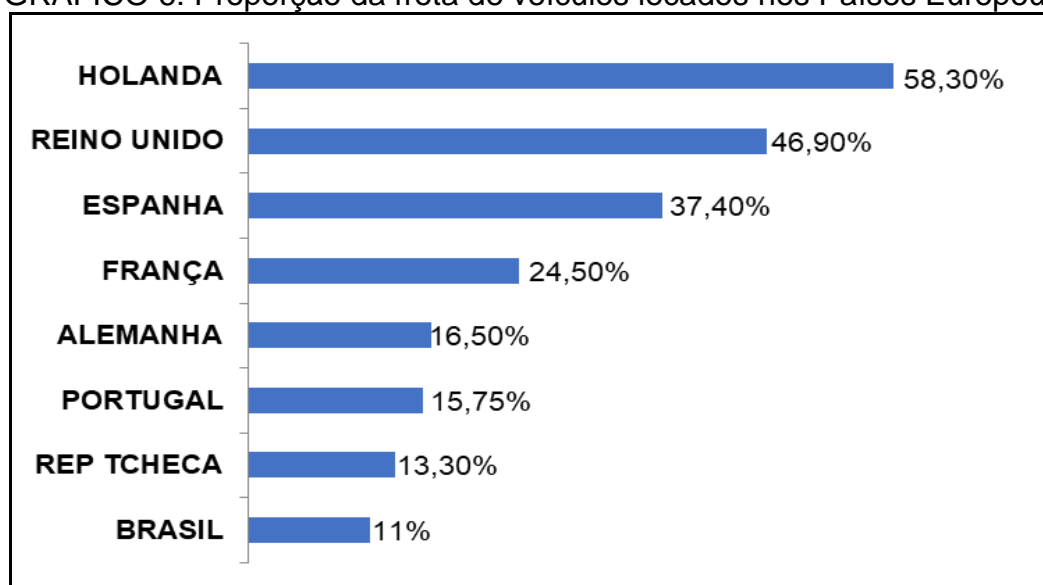
Fonte: ABLA

É tão evidente que o efeito da queda dos números em 2016 das locadoras seja ocasionado pela crise do país. Porém, dados apresentados pelo Sindiloc do Estado do Espírito Santo já mostram que de janeiro a agosto de 2017, a participação do emplacamento de veículos de locadoras se comparado ao total de veículos no Brasil chegou à casa dos 13,5% (LOPES, Leandro. Indústria automotiva em mudança, locadoras em crescimento. Jornal SINDILOC ES. Edição 107 – Disponível em <http://www.sindloce.com.br/uploads/jornal/edicao-107-ano-172017-10-18-vw2qrb1kh6jfaoeytinpsl793mcxz8.pdf>). Isso ocorreu paralelamente ao tempo que haviam indícios de que a economia já começava a apontar sinais de melhora.

Os dados apresentados anteriormente apontam que os veículos de locadoras no Brasil ainda estão na base dos 10% do total da frota nacional. Mesmo que seja um número considerável de veículos deve-se observar que países mais desenvolvidos, principalmente europeus, tem uma proporção ainda maior da frota nacional pertencente a empresas do setor de locação.

Mesmo que em caráter quantitativo o número de veículos de locadoras no Brasil seja consideravelmente alto se compararmos à quantidade de veículos locados em países desenvolvimento, ainda existe um horizonte a ser explorado. Dados fornecidos pelo relatório de relação com investidores da empresa Unidas, empresa especializada em locação de veículos leves no Brasil, mostram que o país chega a ter aproximadamente 11% da frota terceirizada, enquanto alguns países europeus chegavam em quase 60% da frota terceirizada.

GRÁFICO 6: Proporção da frota de veículos locados nos Países Europeus



Fonte: Unidas, DataMonitor e Frost&Sullivan Research

Tendo em vista que a penetração da terceirização de frotas no Brasil ainda é baixa frente a penetração de países mais desenvolvidos e que tenham este mercado mais consolidado, admite-se que com o correto ajuste e regulamentação do segmento, o Brasil ainda pode crescer muito neste mercado.

3.2.1 Concentração do Mercado, Fusões, Aquisições e Alianças

O mercado de locação de veículos, conforme mostrado no Gráfico 1 é composto por mais de 8.000 empresas. Apesar disso, o mercado de locação de veículos leves para pessoas jurídicas é consideravelmente concentrado. Conforme será mostrado no Gráfico 7 do próximo item, dez empresas em 2013 eram detentoras de uma parcela de cerca de 63% deste mercado. Vale ressaltar que em 2017 a Locamerica se tornou a primeira colocada no ranking de locadoras de frotas para empresas, após a fusão junto a Ricci, que na época era a oitava colocada.

Uma aliança aconteceu também em 2017 entre a Localiza, maior locadora do Brasil e a Hertz, uma potência norte-americana no segmento. A Hertz já atuava no Brasil e cerca de outros 140 países. Com isso, a Localiza além de adquirir a carteira da Hertz no Brasil, ainda trouxe consigo alguns serviços que a Hertz já pratica no mundo para dentro da companhia, principalmente no que se refere a soluções de mobilidade, agilidade e facilidade de acesso (MURAD Fernando. Após compra da Hertz, Localiza inicia parceria global. – Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/09/01/apos-compra-da-hertz-localiza-inicia-parceria-global.html> - Acesso em 12 de Novembro de 2017)

Se falarmos no mercado de Locação para Pessoas Físicas, podemos dizer que o mercado é ainda mais concentrado, onde Unidas, Localiza e Movida detém de mais da metade do total de veículos, conforme mostrado na Figura 2 do item 3.3.1 do presente trabalho.

Há alguns casos onde locadoras maiores tenham adquirido locadoras de menor porte, em busca de domínio, aumento na carteira de clientes e até mesmo melhora na escala da empresa. Isso se deve, pois, grandes players conseguem difundir melhor sua base de custos e assim aproveitar de sua posição no mercado para adquirir maior escala. Além disso, rumores surgem de que outras fusões possam surgir, como Unidas e Movida, mas nada passa de apenas especulação até então (Coluna do Broadcast. Mercado vê sinergias e prevê fusão entre Unidas e Movida. Jornal Estadão Online – Publicado em 10 de Agosto de 2017 – Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/mercado-ve-sinergias-e-preve-fusao-entre-unidas-e-movida/>. Acesso em 12 de Novembro de 2017)

3.3 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS PARA PESSOAS FÍSICAS

O mercado de locação de veículos para pessoas físicas é algo que se iniciou pela necessidade de pessoas portarem um veículo em momentos específicos, como viagens, utilização de veículos para mudanças, eventos, etc. As empresas mais conhecidas por quem utiliza este tipo de serviço no país são Localiza, Movida, Unidas, Hertz e Avis, por serem empresas mais robustas e que possuem maior número de filiais espalhadas pelo país, principalmente em grandes cidades. Porém, existe ainda um número muito grande de empresas voltadas para a locação de veículos e que tenham frotas pequenas, atuando de forma regional.

3.3.1 Rent a Car (Rental) para Pessoa Física

O Rental é o modelo de locação de veículos baseado em períodos curtos de tempo, onde o cliente contrata o veículo para uma utilização de curto prazo.

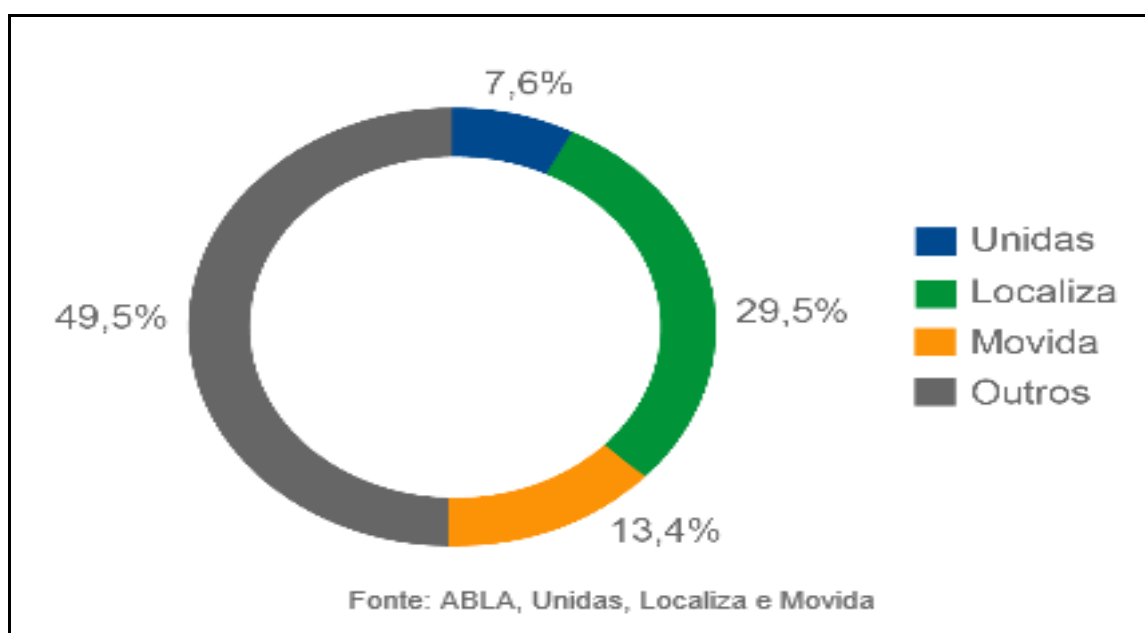
Turismo é o principal motor propulsor deste modelo de negócio, mas existem ainda outras finalidades que fazem com que o Rental seja um negócio fomentado. É o caso de pessoas que locam veículos utilitários com a finalidade de transporte esporádico de algum objeto o qual não é possível transportar em veículos convencionais.

Outra atividade que pode ser englobada no serviço de Rental é a locação com motorista, muito utilizada para comparecimento em eventos especiais. Casamento, comemoração de datas especiais, transporte de famosos e excursões são alguns dos motivos os quais se busca a locação de veículos com o serviço de motorista incluso. Das 11.199 locadoras existentes ao término do ano de 2016, 2.640 (23,5%) se enquadravam neste modelo, ou seja, em termos de quantidade de empresas que prestam este serviço a parcela é considerável.

Há ainda uma demanda de utilização por parte das próprias locadoras de veículos que precisam substituir os veículos locados aos seus clientes por motivos de manutenções diversas e não possuem um veículo reserva para dar disponibilidade do uso aos seus clientes. Empresas de pequeno porte costumam fazer parcerias com empresas maiores como Localiza e Movida, para que possam fornecer a cobertura aos seus clientes, quando necessário. Este tipo de serviço é um exemplo de quarteirização, o qual será mencionado em itens posteriores.

Este modelo permite que o usuário loque o veículo por um curto espaço de tempo, normalmente disponibilizado através de diárias para a utilização. Abaixo um gráfico que demonstra quais as principais empresas do país que disponibilizam este serviço.

FIGURA 2: Market Share – Rent a Car no Brasil



Fonte: Relatório de Relação com Investidores da Unidas

O gráfico anterior mostra que três empresas fornecem mais de 50% dos veículos disponibilizados no método de locação Rent a Car no Brasil.

3.3.2 Locação Mensal

Mesmo com os apontamentos relacionados à demanda por parte de pessoas físicas para a locação de veículos, hoje o cenário avançou um pouco no país. Locações Mensais passaram a ser oferecidas por algumas destas locadoras, como Localiza e Movida, principalmente as de maior porte e capacidade financeira, para que usuários tenham acesso aos veículos. Serviços como Documentação, Rastreamento, Telemetria, Cartão Combustível, Seguro, Guincho 24hrs e Manutenção são oferecidos num pacote só, para que o cliente de pessoa física tenha que se preocupar somente com pagamento mensal do aluguel. Isso pode proporcionar também a possibilidade de troca do veículo num prazo menor, visto

que com a locação mensal, o tempo de utilização do carro fica estabelecido via contrato (DI CIOMMO, Regina. Carro alugado a longo prazo – Será que vale a pena ?. - Publicado em 25/04/2017 – Disponível em: <https://www.seguroauto.org/carro-alugado-longo-prazo-sera-que-vale-pena/>) .

Um dos principais pontos defendidos pelas empresas que locam carros mensalmente, além dos pontos anteriores, está ligado à facilidade de se trocar de veículo, mantendo-se sempre com um carro com pouco uso, isenção do risco de depreciação do ativo, o qual é de responsabilidade do dono do veículo e a facilidade com a qual se pode ter acesso a um veículo em outras cidades. Um executivo de uma grande empresa pode fazer constantes viagens. A Movida tem um serviço que proporciona o cliente a deixar o veículo que está utilizando em uma base da empresa e retirar outro veículo na base da cidade a qual está visitando. Isso faz com que o condutor sempre tenha um carro disponível, onde a companhia possua um ponto de atendimento.

3.3.3 Carsharing

Um modelo paralelo e interessante de locação de veículos para pessoas físicas é o Carsharing. Este modelo consiste na locação pela quantidade de horas utilizadas e é ideal para pessoas que utilizem o veículo por um pequeno período de tempo e curtos deslocamentos. Desta forma o usuário tem um contrato firmado junto a empresa que fornece este serviço e se comunica através de uma ligação, internet remota ou um aplicativo de celular para ter acesso ao veículo.

A utilização do serviço de Carsharing traz algumas mudanças no dia-dia do usuário que anteriormente se deslocava com seu veículo particular. É um serviço que visa a utilização esporádica dos veículos, tendo em vista que este se torna um meio de transporte bastante similar ao Uber e ao Táxi, porém, sem através de autosserviço. Com isso, várias pessoas utilizariam o mesmo carro e com isso, haveria uma diminuição na quantidade de veículos nas ruas. O Carsharing fomenta a utilização de outros meios de transporte como o transporte coletivo e a bicicleta, pois como o acesso não é tão direto quanto de um veículo próprio, há estímulo para que o usuário busque outras formas de mobilidade.

Os Estados Unidos já têm mais de dez empresas que já prestam este serviço e a Europa já fornece este serviço em alguns países, como por exemplo, Portugal, Itália e França. No Brasil, a empresa pioneira deste serviço foi a Zazcar, na cidade de São Paulo. Porém, é um conceito ainda embrionário, mesmo em países mais desenvolvidos por conta da logística necessária para a realização de alguns serviços, principalmente a gestão da frota e abastecimento, que devem ter toda uma logística de suporte para que os usuários se preocupem apenas com a reserva e utilização do veículo.

TABELA 1: Cenário Mundial de Carsharing – Empresas, Países e seus Usuários

NOME DA EMPRESA	LOCAL	Nº DE CARROS (aprox.)	USUÁRIOS	% VEÍCULOS x USUÁRIOS
ZipCar	EUA, Reino Unido, Espanha, Canadá	10.000	810.000	1,23%
Car2Go	EUA, Alemanha, Reino Unido, França, Holanda	7.300	375.000	1,95%
ZazCar	Brasil (São Paulo/SP)	60	2.800	2,14%
Cambio	Alemanha, Bélgica	1.500	52.000	2,88%
City Car Share	EUA (São Francisco/CA)	400	15.000	2,67%
I-Go	EUA (Chicago/IL)	200	12.000	1,67%
RealyRiders	EUA	200	6.000	3,33%
DriveNow	Alemanha e São Francisco/CA	1.620	60.000	2,70%
Autolib	França	1.750	60.000	2,92%
Modo	Canadá (Vancouver)	290	8.000	3,63%
TOTAL	-	23.320	1.400.800	1,66%

Fonte: ITDP – www.itdpbrasil.org

3.4 MERCADO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS PARA PESSOA JURÍDICA

Claro que os usuários dos veículos são pessoas físicas e que precisam se transportar, onde quer que estejam. Porém, muitas vezes, empresas fornecem veículos aos seus colaboradores, tanto em forma de benefício, quando em forma de instrumento de trabalho para que ele possa exercer suas atividades dentro da companhia.

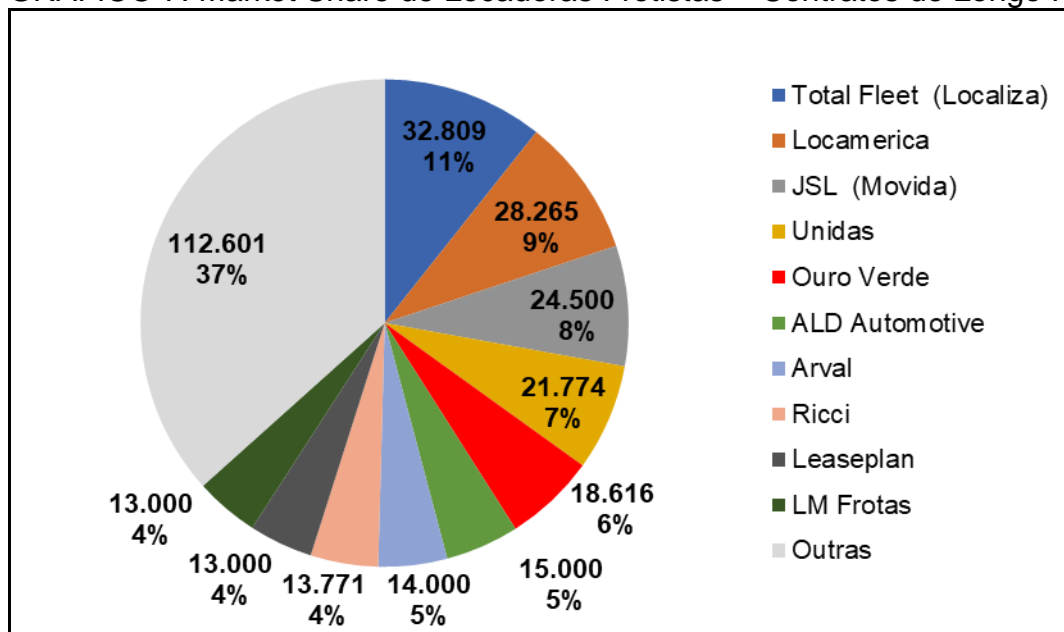
Algumas empresas são especializadas em locação de frota para empresas, estabelecendo contratos de longo prazo e com serviços mais específicos em seu escopo.

Como já visto, o mercado de locação possui um grande número de players, mas quando se fala na locação para frotas com maior quantidade de veículos, estes números tendem a diminuir, pois é preciso ter crédito e estrutura suficiente para

atender às operações. Por outro lado, é possível admitir que empresas que possuam um bom sistema de gestão de frota, crédito no mercado para compra dos ativos e parceiros que forneçam os serviços de forma eficiente e segura – além de mão de obra que domine e conheça deste mercado – podem passar a ser players deste mercado, tendo em vista que não é preciso um investimento interno em tecnologia para que a empresa exista, caracterizando este mercado como Competitivo Imperfeito.

Dados de 2013, fornecidos pelo relatório de Relação com Investidores da Locamérica, empresa especializada na locação de frotas, que teve como base informações da ABLA e de outras Locadoras mostra que 10 empresas possuíam pouco mais de 60% do mercado de locação de frotas no país.

GRÁFICO 7: Market Share de Locadoras Frotistas – Contratos de Longo Prazo



Fonte: ABLA e Locadoras - 2013

Um dos fatos a serem observados é que em 2017 a Locamerica adquiriu os ativos e carteiras da Ricci, se tornando então o maior player do segmento com 43 mil veículos em seu portfólio (OLIVEIRA, João José. Locamérica compra rival Auto Ricci e cria locadora de R\$ 1,1 bilhão. Valor Econômico online. 20/03/2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4905716/locamerica-compra-rival-auto-ricci-e-cria-locadora-de-r-11-bilhao>).

É interessante observarmos que a ALD Automotive e a Arval são empresas estrangeiras que apostam no segmento de terceirização de frotas no Brasil, o que é

um indicio de que o mercado nacional ainda não está saturado por empresas que já atuam nele.

Complementando a informação anterior, nota-se que este mercado realmente está bastante ativo no país, quando se observa que em maio de 2017 a Volkswagen tomou a decisão de abrir sua própria locadora no país. Assim como já faz na Europa, a empresa além de vender veículos de sua montadora, serviços financeiros de seu banco, também passou a investir no seguimento de locação de frotas. Sua sede fica na cidade de Curitiba/PR.

3.4.1 Principais Benefícios da Terceirização de Veículos para as Empresas

Conforme mencionado no Capítulo 2 deste presente trabalho, a terceirização de atividades visa trazer benefícios às empresas, podendo eles ser relacionados ou não aos custos de suas atividades.

Além do serviço de Gestão e Controle de Frotas das empresas, existem outros benefícios para quem decide alugar. O primeiro que podemos citar é a troca dos veículos da empresa em períodos menores de tempo. Com isso, ao término de cada contrato pré-estabelecido, a empresa pode firmar um novo contrato com veículos que possuam uma tecnologia melhor, além de ser algo que melhora a imagem da empresa, frente a sociedade. Há também uma menor probabilidade de que os veículos tenham panes, visto que a frota é nova. Para empresas que possuam o veículo de forma mais operacional, esta disponibilidade é imprescindível.

Outro benefício muito procurado pelas empresas que locam veículos é a questão de que uma frota terceirizada aumenta os índices de liquidez da empresa. Quando a empresa opta por comprar estes ativos, ou ela passa a ter um Ativo menos líquido, por desembolsar caixa e aumentar seu Ativo Imobilizado ou a empresa perde linhas de crédito, que podem ser importantes para composição de seu fluxo de caixa e financiamento de outros fatores ligados às atividades fim destas empresas.

Por fim, pode-se colocar entre os benefícios da locação para empresas, a diminuição da folha de pagamentos. Quando se tem uma frota controlada internamente na empresa, é preciso ter pessoas capacitadas a exercer a função de analisar a frota, buscar fornecedores para que esta frota seja atendida, fornecedores de seguros e outros serviços que podem ser necessários para a operação dos

veículos. A locadora é uma empresa onde sua atividade fim é encontrar fornecedores e solução de gestão para que o cliente seja bem atendido. Assim, equipes de colaboradores existem na empresa de locação para cuidar de vários contratos de diversos clientes e isso faz com que o cliente precise apenas de um ponto focal para lidar com a locadora e demandar os serviços que a empresa oferta.

Abaixo os principais benefícios da locação de veículos:

- Melhora nos índices de liquidez da empresa
- Aumento do crédito para financiamento de seu Fluxo de Caixa Operacional
- Gestão da Frota com maior eficiência
- Atualização da Frota – Veículos mais Novos e tecnológicos
- Centralização de Fornecedores
- Maior tempo para focar em atividades do Core Business da empresa

As empresas que optam pelos contratos de locação ao invés da compra têm de analisar fatores não só relacionados a custos, mas também fatores que melhorem o desempenho da empresa, sua composição de ativos e controle operacional.

3.4.2 Tipos de Serviço e Composição de Preços

As empresas contratantes do serviço só têm o trabalho de levantar a frota necessária para atender suas necessidades, seja ela operacional ou benefício ao colaborador, fazer um estudo da quilometragem média do contrato, o prazo que acha mais conveniente e os serviços que quer que sejam agregados ao escopo da contratação.

A partir destas informações a locadora de veículos deve então levantar os seus

Custos fixos, Custos variáveis, definir um *markup* e passar o preço compatível ao que o cliente solicitou. Porém, a tarefa parece muito fácil do ponto de vista do macroprocesso, mas existem alguns itens que devem ser observados e adicionados aos custos da locadora antes dela passar o preço ao cliente. Este preço tem que ficar atrativo para os clientes e ter um retorno também atrativo aos acionistas da locadora.

Então, apontam-se os custos que as locadoras devem estar atentas antes de montar uma proposta para o cliente.

A) Documentação

O custo com IPVA, emplacamento e Licenciamento do veículo durante o período do contrato devem ser estimados. O emplacamento possui um custo fixo que varia de estado para estado e ocorre apenas uma vez. O Licenciamento também é um custo fixo e ocorre uma vez por ano, juntamente com o valor do Seguro DPVAT.

Por fim vem o custo de IPVA que tem sua alíquota variável de estado para estado e é aplicado de acordo com o valor da tabela FIPE do veículo em questão. Este custo ocorre anualmente e as locadoras devem estar atentas para não estimar da forma incorreta. Outro fator importante de se observar é que o valor de IPVA dos Veículos pertencentes a locadoras tem alíquota menor do que os demais veículos. Por exemplo, o percentual de IPVA no Estado do Paraná é de 3,5%, enquanto o IPVA para veículos emplacados no Estado e que pertençam a locadoras é de 1%. Já para o Estado de São Paulo, a alíquota geral é de 4%, enquanto a alíquota de locadoras é de 2% para veículos leves.

TABELA 2 : Alíquota IPVA dos Estados

Alíquota de IPVA		
ESTADO	IPVA – Comum	IPVA - Locadoras
SP	4,00%	2,00%
MG	4,00%	1,00%
RJ	4,00%	0,50%
PR	3,50%	1,00%
SC	2,00%	1,00%
RS	3,00%	1,00%

Fonte: DETRAN Estadual - Estados mencionados

B) Custo de Manutenção

Quando se vai à uma locadora de frotas é necessário passar uma estimativa de quanto o veículo roda mensalmente para que seja estimado o custo de manutenção do contrato. Além disso, há duas opções de contratação, sendo uma baseada no Plano de Manutenção Preventiva, que é o mesmo informado no manual do veículo e no Plano de Manutenção Preventiva das Concessionárias. Outro método é a contratação da Manutenção Preventiva + Corretiva, onde é estimado um valor para trocas de itens como Pastilhas e Disco de Freio, Embreagem, Amortecedores e outros itens que não fazem parte da composição de manutenção preventiva das montadoras, mas que certamente demandam uma troca pelo uso normal do veículo.

A locadora como tem estes serviços em maior escala consegue também alguns descontos com seus fornecedores, o que é refletido também no custo final do contrato.

Além do custo de manutenção das partes mecânicas do veículo, o custo de manutenção de pneus também é deve ser mensurando, tendo em vista o peso que os mesmos têm, principalmente para veículos que possuam um perfil de pneu acima do aro 15'. As locadoras variam a quilometragem média rodada dos pneus para o cálculo da troca do jogo de pneus, mas de forma geral as fabricantes dos pneus estimam a vida útil entre 40.000km e 50.000km

TABELA 3: Tabela de Preços Michelin

PERFIL (TAMANHO DO PNEU)	VALOR MÉDIO UNITÁRIO – PNEU
ARO 13	R\$ 239,50
ARO 14	R\$ 325,06
ARO 15	R\$ 637,87
ARO 16	R\$ 841,15
ARO 17	R\$ 898,53
ARO 18	R\$ 1.176,76

Fonte: Michelin

TABELA 4: Preço Manutenção Preventiva – Ford Ka Hatch 1.0 SE

ITENS REVISADOS	FAIXA KM	VALOR R\$
Óleo do motor, filtro de óleo do motor, filtro de combustível.	10.000 km	R\$ 328,00
Óleo do motor, fluido de freio, filtro de óleo do motor, filtro de combustível, elemento filtro de pólen da caixa de ventilação.	20.000 km	R\$ 504,00
Óleo do motor, filtro de óleo do motor, filtro de combustível.	30.000 km	R\$ 456,00
Óleo do motor, fluido de freio, filtro de óleo do motor, filtro de combustível, elemento filtro de pólen da caixa de ventilação, elemento do filtro de ar.	40.000 km	R\$ 708,00
Óleo do motor, filtro de óleo do motor, filtro de combustível.	50.000 km	R\$ 456,00
Óleo do motor, fluido de freio, filtro de óleo do motor, filtro de combustível, elemento filtro de pólen da caixa de ventilação, vela de ignição.	60.000 km	R\$ 820,00
Óleo do motor, filtro de óleo do motor, filtro de combustível.	70.000 km	R\$ 456,00
Óleo do motor, fluido de freio, filtro de óleo do motor, filtro de combustível, elemento filtro de pólen da caixa de ventilação, elemento do filtro de ar.	80.000 km	R\$ 708,00
Óleo do motor, filtro de óleo do motor, filtro de combustível.	90.000 km	R\$ 456,00
Óleo do motor, fluido de freio, filtro de óleo do motor, filtro de combustível, elemento filtro de pólen da caixa de ventilação.	100.000 km	R\$ 636,00
TOTAL		R\$ 5.528,00

Fonte: Ford do Brasil, 2017

TABELA 5: Estimativa de Manutenções Corretivas e Preços – Ford Ka Hatch 1.0 SE

Itens Corretivos	Tempo médio para troca	Valor R\$
Correia Dentada - Comando de Válvulas	100.000	R\$ 141,12
Tensor da Correia Dentada (Unitário)	100.000	R\$ 137,45
Pastilha de Freio (Jogo)	40.000	R\$ 198,96
Disco de Freio (Par)	80.000	R\$ 553,66
Jogo de Sapatas Traseiras (Jogo)	100.000	R\$ 298,92
Trambor de Freio Traseiro (2pçs)	100.000	R\$ 708,90
Bateria (Unitário)	60.000	R\$ 312,24
Palheta do Limpador de Parabrisa (Jogo)	20.000	R\$ 105,00
Amortecedor Dianteiro (2pçs)	60.000	R\$ 1.186,00
Amortecedor Traseiro (2pçs)	80.000	R\$ 951,00
Kit Embreagem (Unitário)	80.000	R\$ 366,60

Fonte: Site de Vendas na Internet <https://www.reparadormotorcraft.com.br/ofertas> /Locadora Fleet Solutions Brasil

TABELA 6: Custo com Manutenção Corretiva – Até 100.000km

FAIXA KM	Valor da Manutenção R\$
20.000	R\$ 105,00
40.000	R\$ 303,96
60.000	R\$ 1.603,24
80.000	R\$ 2.175,22
100.000	R\$ 1.391,39
TOTAL	R\$ 5.578,81

Fonte: Matriz de Manutenção Corretiva - Fleet Solutions Brasil

C) Depreciação e Custo de Estoque do Veículo

A depreciação do veículo é sem dúvida um componente importante na determinação do valor do veículo ao término do contrato, o chamado valor residual do veículo. Ele deve entrar como um fluxo de caixa positivo para as receitas da locadora, diminuindo o valor de propriedade do veículo. Como as locadoras têm maior know-how na venda de veículos, muito provavelmente consigam uma negociação mais atrativa para a venda do carro, minimizando também as perdas com a logística da venda do veículo, que pode ser um fato gerador de estoque do ativo por parte da empresa.

A empresa deve projetar o valor futuro do veículo ao término do contrato e creditar mensalmente a parcela deste valor ao custo que se tem com o financiamento do veículo durante o contrato.

TABELA 7: Desvalorização estimada do veículo locado

VEÍCULO	Valor Veículo 0km	12 meses		24 meses		36 meses	
		Valor	Desv%	Valor	Desv%	Valor	Desv%
Chevrolet Onix 1.0 LT	45.247	40.031	-11,53%	35.721	-21,05%	34.541	-23,66%
Chevrolet Prisma 1.4 LT	53.920	47.561	-11,79%	44.180	-18,06%	38.963	-27,74%
Renault Sandero 1.0	40.173	34.409	-14,35%	31.967	-20,43%	30.927	-23,02%
Toyota Corolla 1.0 GLI	70.203	64.594	-7,99%	61.981	-11,71%	58.630	-16,49%
Jeep Renegade 1.8	93.453	81.551	-12,74%	74.823	-19,94%	72.585	-22,33%
Ford KA 1.0 SE	42.733	35.349	-17,28%	34.254	-19,84%	31.946	-25,24%
Ford KA 1.5 SE Sedan	50.126	41.668	-16,87%	37.054	-26,08%	34.754	-30,67%
MÉDIA	56.550	49.309	-12,80%	45.711	-19,17%	43.192	-23,62%

Fonte: FIPE – Acesso em Novembro de 2017

TABELA 8: Custo mensal com depreciação do Veículo (FIPE)

VEÍCULO	12 meses		24 meses		36 meses	
Chevrolet Onix 1.0 LT	R\$	435,00	R\$	397,00	R\$	297,00
Chevrolet Prisma 1.4 LT	R\$	530,00	R\$	406,00	R\$	415,00
Renault Sandero Exp 1.0	R\$	480,00	R\$	342,00	R\$	257,00
Toyota Corolla 1.0 GLI	R\$	467,00	R\$	343,00	R\$	321,00
Jeep Renegade 1.8 Long	R\$	992,00	R\$	776,00	R\$	580,00
Ford KA 1.0 SE	R\$	615,00	R\$	353,00	R\$	300,00
Ford KA 1.5 SE Sedan	R\$	705,00	R\$	545,00	R\$	427,00
MÉDIA	R\$	604,00	R\$	452,00	R\$	371,00

Fonte: FIPE – Novembro/2017

D) Serviços do Contrato

Cada empresa que atua neste mercado possui uma gama de serviços a serem disponibilizados. Estes serviços na maioria das vezes contam com a ajuda de outros parceiros especializados, como empresa de controle e gestão de custos de utilização do ativo, empresas de gestão de multas, empresas de rastreamento de veículos, assistência 24hrs e outros serviços que possam ser adicionados a composição do contrato.

Como na maioria das vezes estes serviços têm seus preços fixados por parte de seus fornecedores, a tarefa de adicioná-los ao preço é aparentemente simples.

E) Veículos Reservas

Algumas empresas possuem uma frota muito grande e com isso parte dela muitas vezes não está sob posse de algum cliente. Estes veículos podem ser adicionados aos contratos como veículos reservas. Porém, a maioria dos players não tem veículos a pronta entrega para disponibilizar em qualquer local que atue. Com isso, o Rent a Car pode ser uma saída para que a empresa estime quanto poderá gastar com veículos reservas a serem disponibilizados durante o contrato.

O ideal é que a locadora com sua expertise faça uma previsão de quantos veículos reservas serão necessários para o contrato, levante o valor da diária e coloque rateado entre os meses do contrato o valor estimado deste custo.

TABELA 9: Valor da diária de Sublocação de Veículos

VALOR DA DIÁRIA (RENTAL) - SÃO PAULO/SP			
GRUPO	Veículos	Valor Diária	Diária x 30
Grupo A ou C 1.0 Econômico	Fiat Uno, VW Gol, HB20 e Onix	R\$ 82,90	R\$ 2.487,00
GRUPO E (1.4, 1.5, 1.6) Compacto	HB20, Ford KA, Onix	R\$ 95,91	R\$ 2.877,30
GRUPO C Sedan Manual	Prisma, Etios, HB20 Sedan	R\$ 96,90	R\$ 2.907,00
GRUPO CA Sedan Automático	Versa, Etios, Voyage	R\$ 141,89	R\$ 4.256,70
GRUPO AT Executivo Automático	Corolla, Sentra, Jetta	R\$ 214,89	R\$ 6.446,70
GRUPO SV SUV 2.0	Ecosport, Renegade, Duster	R\$ 180,91	R\$ 5.427,30

Fonte: Unidas Rent a Car

F) Seguro

Empresas na maioria das vezes fecham contratos de locação com seguro de Terceiros e Casco inclusos na composição da locação. As locadoras então podem contratar o seguro em forma de apólice junto a corretoras parceiras ou até mesmo assumir os riscos do seguro do casco, por este ter um preço um pouco elevado no mercado.

TABELA 10: Percentual de Seguro Pré-Acordado entre Seguradora SURA e a Locadora Fleet Solutions Brasil

GRUPO DE VEÍCULO	TAXA DE CASCO
PASSEIO NACIONAL DEMAIS	3,32%
PASSEIO IMPORTADO/ESPORTIVO	3,44%
PICK-UP LEVE	4,58%
PICK-UP PESADA PESSOA 1 (SUV)	4,24%
PICK-UP PESADA PESSOA 2 (CAMIONETE)	5,15%

Fonte: Fleet Solutions Brasil – Locadora Grupo Volkswagen

G) Custos de Gestão de Frota

Os custos de Gestão de Frota são aqueles custos necessários para que a equipe de operações da empresa esteja presente e seja capaz de dar o suporte necessário aos clientes da companhia.

É a equipe que negocia os valores de manutenção com fornecedores, recebe o contato do cliente para resolução de problemas de logística, pane e quaisquer outros fatores que o cliente precise para que o veículo seja atendido e tenha boa capacidade de operacionalidade.

H) Logística

São custos relacionados à preparação dos veículos para que o cliente receba da forma que contratou. Preparações como instalação de acessórios, logística para emplacamento, Frete de entrega e devolução são componentes que exigem um rigor na hora de entregar o veículo ao cliente e todos os custos relacionados a isto devem ser estimados na precificação do contrato.

I) Custos Indiretos

Os custos indiretos aqui são mensurados como os custos para que a empresa exista e possa operar. Custos com mão de obra administrativa, estrutura e sistemas de gestão estão entre os componentes deste custo e devem ser inseridos de alguma forma os contratos que são fechados com os clientes. O ideal é que a empresa elabore um orçamento com os custos indiretos estimados, faça uma projeção de contratos para o ano e assim formate um rateio unitário para que estes custos estejam nas receitas de seus veículos.

J) Custos de Financiamento

O custo de financiamento é o próprio custo de captação de crédito para que a empresa possa adquirir os veículos os quais ela contratou. Bancos privados são os principais fornecedores destes créditos e isto deve ser contemplado ao preço.

As empresas que trabalham no segmento de locação de frotas, na maior parte das vezes são empresas alavancadas, ou seja, tem um grande valor nos ativos, porém, também tem grande grau de endividamento, por conta do financiamento de suas atividades. Esta é uma característica muito comum deste setor.

K) Impostos

É necessário que o preço das empresas de Lucro Real que atuam neste mercado contenha os impostos de PIS, Cofins e CSLL que juntos alcançam a taxa de 9,25%. As locadoras têm o direito a restituição do imposto para serviços de manutenção, por ter relação à atividade fim da locadora.

3.5 VALOR MENSAL DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO DE LONGO PRAZO

Viu-se como funcionam os mercados de locação de veículos para pessoa física e jurídica, como está dividido o mercado e quais os principais indicadores de evolução no Brasil. Porém, qual seria o valor desta locação, contemplando os serviços necessários para que o cliente não tenha que se preocupar com nada, além de dirigir o veículo?

A locadora Unidas preparou e divulgou para a revista Exame em Setembro de 2017 uma lista de preços com alguns dos modelos que ela loca para pessoas físicas através de contratos mensais fechados. O serviço já contempla Assistência 24hrs, Seguro do Veículo – pela corretora Porto Seguro, Custos de Documentação, Gestão da Frota, Franquia Mensal de 1.000km, Veículo Reserva e Manutenção Preventiva. Porém, outros serviços podem ser adicionados à composição do veículo, de acordo com as preferências que cada consumidor poderá ter, o que é claro, acarretaria num valor de locação diferente dos valores padrão da tabela a seguir.

TABELA 11: Valor Mensal de Locação do Serviço para Pessoas Físicas

TABELA DE CONTRATOS DE LONGO PRAZO PARA PESSOAS FÍSICAS - UNIDAS						
VEÍCULO	12 meses		24 meses		36 meses	
	Valor Mensal R\$	Total Contrato	Valor Mensal R\$	Total Contrato	Valor Mensal R\$	Total Contrato
Chevrolet Onix 1.0 LT	1.278	15.333	1.223	29.357	1.188	42.782
Chevrolet Prisma 1.4 LT	1.562	18.740	1.455	34.909	1.391	50.081
Nissan Kicks 1.6 SL	2.696	32.354	2.446	58.695	2.325	83.684
Renault Sandero Expression 1.0	1.497	17.962	1.331	31.945	1.272	45.775
Toyota Corolla 1.8 GLI	3.363	40.354	2.853	68.483	2.629	94.644
Jeep Renegade 1.8 Longitude	2.599	31.193	2.446	58.702	2.343	84.353
Fiat Mobi 1.0 Drive	1.164	13.972	1.101	26.429	1.065	38.339
Ford KA 1.0 SE	1.302	15.625	1.207	28.968	1.173	42.232
Ford KA 1.5 SE Sedan	1.454	17.450	1.362	32.695	1.324	47.670

Fonte: Revista Exame – Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/empresas-criam-netflix-de-carros- vale-a-pena-assinar/#>

TABELA 12: Relação Valor Mensal x Valor Veículo 0km

VEÍCULO	12 Meses	24 Meses	36 meses
Chevrolet Onix 1.0 LT	2,82%	2,70%	2,63%
Chevrolet Prisma 1.4 LT	2,90%	2,70%	2,58%
Nissan Kicks 1.6 SL	2,86%	2,59%	2,46%
Renault Sandero Expression 1.0	3,73%	3,31%	3,17%
Toyota Corolla 1.8 GLI	4,79%	4,06%	3,74%
Jeep Renegade 1.8 Longitude	2,78%	2,62%	2,51%
Fiat Mobi 1.0 Drive	2,86%	2,71%	2,62%
Ford KA 1.0 SE	3,05%	2,82%	2,75%
Ford KA 1.5 SE Sedan	2,90%	2,72%	2,64%

Fonte: Tabela FIPE Novembro/2017 e Unidas

Como mostram as tabelas acima, o valor mensal de locação mensal dos veículos, em sua maioria, fica entre 2,5% e 3% do valor da aquisição do veículo. Tendo em vista que as Taxas de Leasing para pessoa Física em grande maioria giram entre 1,40% e 2% e que os valores de locação contemplam uma troca periódica do veículo, seguro e assistência 24hrs, financeiramente pode ser viável ao público optar pela compra dos veículos.

Pensando na esfera do valor de locação para empresas, nota-se que muitas das vezes os riscos de inadimplência são menores do que para pessoas físicas. Além disso, como a frota das empresas é maior, possíveis descontos podem ser negociados com as locadoras devido a escala, o que deixaria o preço ainda mais competitivo.

Além dos fatores mencionados acima, vale lembrar que tanto a empresa, quanto as pessoas físicas que loquem veículos podem utilizar o valor que investiriam na compra do veículo (que com o passar do tempo só deprecia) para investir em um mercado que possa gerar rendimentos crescentes, o que mostra outro benefício em se alugar um veículo 0 km ao invés de comprar das concessionárias.

CONCLUSÃO

O mercado de locação é um mercado que cada vez mais possui fatores que agregam custo e melhoria em seus serviços. O tema “mobilidade” cada vez mais ganha novas vertentes e se torna importante na vida das pessoas, visto que as pessoas precisam se transportar cada vez mais rápido pela dinâmica do século XXI, bem como buscar alternativas que agredam menos o meio ambiente.

É possível afirmar que o Brasil caminha para um aumento no número de locadoras e empresas dispostas a terceirizar no Brasil? Podemos concluir que mesmo que o Gráfico 1 tenha mostrado a partir de 2014 um aumento exponencial no número de empresas (gráfico este que sofreu mudanças no método de coleta de dados a partir de 2014, conforme mencionado no item 3.2), este se caracteriza como um mercado muito pulverizado na quantidade de empresas, porém, poucas são aquelas que possuem a maior parte deste mercado (conforme mostrado no Gráfico 7 e na Figura 2, elaborados com base nos dados da ABLA e Relatório de Relações com Investidores da Unidas), e a tendência é que continuem cada vez mais se consolidando por terem escalas mais eficientes para custos de manutenção, seguro, gestão e rastreamento e outros fatores que agregam valor ao serviço de locação. Dados fornecidos pela ABLA e apresentados no presente trabalho (Gráfico 6), mostram que países europeus (mais desenvolvidos) possuem uma parcela maior de veículos locados. Alguns países têm mais de 30%, 40% e até mesmo 50% da frota de suas empresas alugada de empresas especializadas na locação de veículos. Inclusive algumas locadoras internacionais já atuam no Brasil, por observarem que o país tem potencial de crescimento neste seguimento, como por exemplo as francesas ALD Automotive (disponível em: <http://www.aldautomotive.com.br/grupo-societe-generale>) e Arval, que faz parte do grupo BNP Paribas (disponível em: <https://www.arvalbrasil.com.br/br/sobre-arval/quem-somos>). O Brasil, como país em desenvolvimento deve seguir o mesmo caminho que estas potências capitalistas.

A locação de veículos é vantajosa apenas para Pessoas Jurídicas ou se aplica também para pessoas físicas? Este mercado pode atender tanto pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas, como um viabilizador de mobilidade urbana e facilitador de acesso à veículos novos e com tecnologia atualizada.

O mercado de locação também visa atingir o público de pessoas físicas. O modelo de Rent a Car parece ser atualmente o mais utilizado por este público, e

consiste em uma locação eventual do veículo, principalmente para pessoas que estão em viagens. O Carsharing é um novo serviço que ainda está em fase embrionária no país e no mundo. Este modelo tem que evoluir muito ainda, mas parece uma ótima solução futura para mobilidade urbana. E por fim, outro modelo que ainda está começando a ser disseminado no Brasil (conforme exposto na página 58 deste trabalho) é o modelo de contrato de longo prazo que vem para disputar com a própria aquisição dos veículos por parte da pessoa física. Em aspectos financeiros, entre os benefícios deste modelo, podemos apontar que a locação pode gerar ganhos financeiros, tendo em vista que empresas especializadas ganham em escala de custos de aquisição, manutenção e seguros, além da possibilidade de se investir num mercado que gere lucros o ao invés de investir num bem que só deprecia. Portanto conclui-se que frente as informações que temos deste mercado, a locação pode sim ser vantajosa para pessoas físicas e as locadoras cada vez mais buscam atingir este público com novas soluções e modelos de negócio.

Há espaço para crescimento deste mercado no Brasil? Se pensarmos na abrangência deste mercado, principalmente no que se diz em relação a participação de empresas especializadas em locação de veículos na composição da frota de empresas e até mesmo de pessoas físicas no dia-dia (Gráfico 5), podemos dizer que a chegada de novos serviços mais completos e personalizados, além da facilidade trazida no dia-dia, nos faz concluir que pode sim haver crescimento do setor, bem como da gama de serviços oferecidos por ele. Se compararmos aos números mencionados no mundo (Gráfico 6), o Brasil ainda tem uma parcela deste mercado muito menor do que os países mais desenvolvidos, principalmente europeus. A chegada de novos produtos, como o Carsharing, que é um exemplo de solução de mobilidade para zonas urbanas, e que conforme mostrado na Tabela 1, ainda está sendo pouco disponibilizado no país, se comparado com os Estados Unidos e alguns países da Europa podem também impulsionar o setor. Pensa-se num futuro onde as pessoas deixem de comprar carros e até mesmo de precisar de serviços como táxi por existir uma rede compartilhada de veículos capaz de atender a todos, ou pelo menos, a maior parte da população das grandes cidades. Vale salientar que não é certo que o número de empresas que estejam com uma parcela significativa deste mercado tenda a aumentar, pois apesar do Gráfico 1 mostrar um aumento no número de empresas do setor ano após ano, estes números só tiveram tamanho

crescimento, pois mudaram as formas de obtenção de dados, devido a nova tecnologia que a ABLA teve acesso a partir do ano de 2014.

Já no modelo de locação para pessoa jurídica (conforme narra o item 3.5 e seus subitens do Capítulo 3), a configuração de contratos de longo prazo mostra diversos benefícios que também vão além da esfera financeira. A troca periódica do veículo por carros mais novos e que possuem maior nível de tecnologia, melhora na liquidez dos ativos, aumento no crédito disponível para financiamento de outras atividades da empresa, centralização de fornecedores para gestão da frota e a possibilidade da contratação de serviços que aumentem a eficiência desta frota são apontados como os principais benefícios apresentados pelas locadoras para atrair seus clientes. Além disso, a terceirização é um importante fator para que as empresas invistam e deem foco no seu Core Business.

Apesar da crise dos últimos anos ter afetado de certa forma o mercado de locação no Brasil, conforme mostram os dados de faturamento do Gráfico 2 e de participação das locadoras no total de emplacamentos do Gráfico 5, já é possível apontar melhoras no ano atual para que o setor volte a crescer, assim como aconteceu com outros setores da economia. Um artigo publicado pelo Jornal Sindiloc do Espírito Santo em sua 107ª Edição mostra que de janeiro a agosto de 2017 o setor já aumentou sua participação no total de emplacamentos para 13,5% do total de emplacamentos no país.

Quais os principais players? O mercado no Brasil atualmente é dominado por três empresas no segmento de locação para pessoas físicas (Figura 2), sendo elas Localiza, Movida e Unidas. No segmento de locação para pessoas jurídicas nove empresas possuem mais de 60% do mercado (Gráfico 7), sendo as três já mencionadas no ramo de pessoas físicas mais Ouro Verde, Arval, ALD Automotive, LM Frotas, Leaseplan e Locamérica (que este ano adquiriu a Ricci – conforme exposto na reportagem do jornal Valor Econômico). Apesar de poucos players terem domínio da maior parte do mercado, vimos que desde 2011, o número de locadoras no Brasil só vem aumentando (Gráfico 1).

Quais os ganhos trazidos pela locação, se comparados à aquisição do veículo? Os ganhos são muito ligados aos ganhos de economia de escala. Os custos de manutenção para manter um veículo serão minimizados, o IPVA para veículos de locadoras é menor (Tabela 2) e isso reflete para o cliente, a troca periódica de veículos traz melhora na imagem das empresas, além da segurança

que tempo após tempo tornam-se cada vez mais importantes nos projetos de desenvolvimento de novos veículos, melhoras nos índices de liquidez das empresas, visto que o veículo é um ativo de baixa liquidez e alto índice de desvalorização, melhora no grau de endividamento das empresas pelo fato de não ser utilizada uma linha de crédito para compra do veículo, além da eficiência da gestão da frota que aliada a expertise das locadoras pode ser controlada de forma mais segura e eficaz.

Por fim, constantemente as locadoras buscam melhorias em seus serviços (Quadro 2) para que possam atrair clientes para seu portfólio. A parceria com empresas que buscam soluções tecnológicas de controle da frota, gestão de consumo e facilidades que aumentem a disponibilidade do veículo são motores que impulsionam o ramo de locação de veículos. Além disso, as empresas buscam novos produtos dia após dia, tendo em vista que o dia-dia cada vez mais dinâmico das pessoas exige soluções mais rápidas de mobilidade e a centralização de fornecedores parece algo cada vez mais benéfico e demandado, diante o cenário que vivemos.

TRABALHOS FUTUROS

Pudemos observar no decorrer do presente trabalho, o quanto o setor de locação de veículos trabalha para melhorar os serviços disponibilizados. Acordos entre empresas que tem como objetivo o investimento em P&D de novas tecnologias e empresas do Setor de Locação trazem cada vez mais facilidade e melhoria nos serviços disponibilizados para quem opta pela locação destes ativos.

Por outro lado, as próprias montadoras de veículos têm buscado o investimento em novas tecnologias em seus veículos. Isso vai desde a tecnologia para melhora na potência dos motores, fatores ligados ao acabamento dos veículos, conectividade, veículos elétricos e até mesmo o autocontrole do veículo, onde a pessoa transportada não precisa nem mesmo dirigir o veículo estão entre os fatores observados pelas montadoras em seus projetos para os tempos que ainda estão por vir.

Fica assim a provocação e sugestão para futuros trabalhos, relacionando a análise de um horizonte de desenvolvimento do mercado de locação de veículos, com a chegada destas novas tecnologias desenvolvidas tanto pelas montadoras de veículos, quanto pelas empresas de P&D de serviços de suporte à usuários de veículos leves, onde os veículos se tornam cada vez mais econômicos, autônomos e que fazem com que o transporte de pessoas se torne cada vez mais voltado para a necessidade de mobilidade, agilidade e facilitação do dia-dia das pessoas ao redor de todo o mundo.

BIBLIOGRAFIAS E REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e Formação de Preços: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada**. São Paulo/SP. Editora Atlas, 1998

BUENO, Newton Paulo. **Instituições e Desenvolvimento Econômico**. Viçosa/MG. Editores Erly Cardoso Teixeira; Marcelo José Braga. 2007

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. 2ª Edição. São Paulo/SP. Editora Atlas, 2006

CAVES, Richard. **Estrutura Industrial Americana**. Rio de Janeiro /RJ. Zahar Editores, 1967

COASE Ronald Harry. **The nature of the firm**. Economica NS, v. 5, p. 386-405, 1937

FONSECA, José Wladimir Freitas. **Elaboração e Análise de Projetos – A viabilidade Econômico-Financeira**. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2011

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de Organização Industrial**. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Guanabara Koogan, 1987

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002

KUPFER David; HASENCLEVER Lia. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro /RJ. Editora Campus, 2002

NELSON, R Richard. **As Fontes do Crescimento Econômico**. Clássicos da Inovação. Campinas/SP: Editora da Unicamp, 2006.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos: Teoria e Prática**. 4ª Edição. São Paulo/SP. Editora Método, 2015

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Clássicos da Inovação. Campinas/SP: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um crescimento superior**. 22ª Edição. Rio de Janeiro /RJ. Editora Campus, 1989.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. 2ª Edição. São Paulo /SP. Editora Hucitec, 1990

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento**. Rio de Janeiro /RJ. Editora Qualitymark, 1999

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Transaction-cost Economics: the governance of contractual relations**. Journal of Law and Economics vol.22, Nº.2, pg. 233-261. Published by The University of Chicago Press, 1979

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting..** New York: Free Press, 1985

ABLA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOCADORAS DE AUTOMOVEIS. **Anuário Brasileiro do Setor de Locação de Veículos** – São Paulo/SP. Edições 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016. Disponível em <https://www.abla.com.br/>

CSA: CAR SHARING ASSOCIATION – **CSA MEMBERS** - 2017. Disponível em: <http://carsharing.org/csa-members-2/> - Acesso em 21 de Setembro de 2017

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS - **Tabela FIPE Novembro/2017**. Disponível em <http://veiculos.fipe.org.br/> - Acesso em 02 de Novembro de 2017

INSTITUTO DE POLÍTICAS DE TRANSPORTE & DESENVOLVIMENTO – **O que é Carsharing?** – Disponível em: <http://2rps5v3y8o843iokettbxnya.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/04/FS-Car-Sharing-Completo.pdf> - Acesso em 21 de Setembro de 2017

LOCADORA UNIDAS – **Relatório de Relação com Investidores** – 2017. Disponível em: http://ri.unidas.com.br/unidas/web/conteudo_p.asp?idioma=0&conta=28&tipo=13751 – Acesso em 15 de Agosto de 2017

LOCADORA MOVIDA – **Movida Total Flex** – 2017. Disponível em: <http://www.movidamensalflex.com.br/> - Acesso em 15 de Agosto de 2017

CARSHARING: *DESAFIOS E OPORTUNIDADES* – 2014. Disponível em: <http://fleetmagazine.pt/2014/09/30/carsharing-desafios-e-oportunidades/> - Acesso em 20 de Setembro de 2017

ENTENDA O PROJETO DE LEI DA TERCEIRIZAÇÃO APROVADO PELA CÂMARA - 2017. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-aprovado-pela-camara> - Acesso em 14 de Maio de 2017

LEI QUE REGULAMENTA A TERCEIRIZAÇÃO SERÁ SANCIONADA – 2017. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/lei-que-regulamenta-a-terceiriza-a-o-sera-sancionada/375469> - Acesso em 12 de maio de 2017

MERCADO VÊ SINERGIAS E PREVÊ FUSÃO ENTRE UNIDAS E MOVIDA - Jornal Estadão Online – Publicado em 10 de Agosto de 2017 – Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/mercado-ve-sinergias-e-preve-fusao-entre-unidas-e-movida/>. Acesso em 12 de Novembro de 2017

QUANTO CUSTA ALUGAR UM CARRO MENSALMENTE – 2017. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/lei-que-regulamenta-a-terceiriza-a-o-sera-sancionada/375469> - Acesso em 12 de maio de 2017

ALERIGI JR, Alberto. **Localiza inicia operação de aluguel mensal de veículos para pessoa Física**. Revista Exame online. São Paulo/SP – Publicado em 25/04/2017 – Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/economia/localiza-inicia-operacao-de-aluguel-mensal-de-veiculos-para-pessoa-fisica-21254570.html> - Acesso em 05 de Setembro de 2017.

DI CIOMMO, Regina. **Carro Alugado a Longo Prazo – Será que vale a pena?** . Site Seguro Auto. Publicado em 25/04/2017 – Disponível em <https://www.seguroauto.org/carro-alugado-longo-prazo-sera-que-vale-pena/> - Acesso em 10 de Outubro de 2017

FIGO, Anderson. **Empresas criam Netflix de carros. Vale a pena assinar?**. Revista Exame online. São Paulo/SP – Publicado em 26/09/2017 – Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/empresas-criam-netflix-de-carros-vale-a-pena-assinar/#> - Acesso em 05 de Outubro de 2017

LOPES, Leandro. **Indústria automotiva em mudança, locadoras em crescimento.** Jornal SINDILOC ES. Vitória/ES. Edição 107 – Disponível em <http://www.sindloces.com.br/uploads/jornal/edicao-107-ano-172017-10-18-vw2qrb1kh6jfaoytinpsl793mcxz8.pdf>

OLIVEIRA, João José. **Locamerica compra rival Auto Ricci e cria locadora de R\$ 1,1 Bilhão.** Jornal Valor Econômico online. São Paulo/SP - Publicado em 20/03/2017 – Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/4905716/locamerica-compra-rival-auto-ricci-e-cria-locadora-de-r-11-bilhao> - Acesso em 15 de Novembro de 2017

MURAD, Fernando. **Após compra da Hertz, Localiza inicia parceria global.** Site Meio&Mensaje – Publicado em 01 de Setembro de 2017 – Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/09/01/apos-compra-da-hertz-localiza-inicia-parceria-global.html> - Acesso em 12 de Novembro de 2017

NEMER, Paulo. **Realidade em Números.** Anuário ABLA 2015. São Paulo/SP –. Gráfica Mundo, 2015.

PETRIN, Natália. **TERCEIRIZAÇÃO: Entenda o que é a terceirização, como foi criada e implementada no Brasil e saiba quais são suas vantagens e desvantagens para as empresas** – 2015. Disponível em: <http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/> - Acesso em 14 de Maio de 2017

PIMENTEL, Carolina. **Entenda o Projeto de Lei da Terceirização aprovado pela câmara.** Site Agência Brasil. Publicado em 23/03/2017 – Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-aprovado-pela-camara> - Acesso em 12 de Maio de 2017.